



Intermón
Oxfam
ediciones

Organizaciones de productores

Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas



Chris Penrose-Buckley

**Organizaciones de productores
Guía para el desarrollo de empresas rurales
colectivas**

Chris Penrose-Buckley



Intermón Oxfam

Organizaciones de productores:
Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas

Dirección colección: Fran Equiza
Coordinación producción: Elisa Sarsanedas

Diseño cubierta e interiores: O3 BCN Packagers SL

Producer Organisations. A Guide to Developing Collective Rural Enterprises, fue publicado en primera edición en 2007 por Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford OX4 2JY, Reino Unido
www.oxfam.org.uk

1ª edición: diciembre 2007

© Fotografía cubierta: Katarina Stoltz / Cordon Press

© Traducción: Escarlata Guillén

© Versión inglesa: Oxfam GB 2007

© Versión española: Intermón Oxfam

Roger de Llúria, 15. 08010 Barcelona

Tel (93) 482 07 00. Fax (93) 482 07 07

E-mail: info@IntermonOxfam.org

ISBN: 978-84-8452-329-1

Depósito legal:

Impresión:

Impreso en España

Esta publicación está sujeta a *copyright*, pero podrá ser utilizada libremente por cualquier método en el ámbito educativo, sin ánimo de lucro. Para toda utilización de la misma se precisará autorización formal, autorización que por norma general será concedida de inmediato. Para la reproducción del texto en otras circunstancias, o para uso en otras publicaciones, o en traducciones o adaptaciones, debe solicitarse permiso y puede requerir el pago de una tasa.

Impreso en papel exento de cloro.

Índice

Relación de estudios de caso	8
Introducción	9
Parte I: La razón de ser de las organizaciones de productores	17
1. Características fundamentales de las organizaciones de productores	19
2. Pequeños productores y productoras y el mercado	22
3. La lógica de las organizaciones de productores	39
4. ¿Quién se beneficia de las organizaciones de productores?	49
Parte II: ¿Cómo son, y cómo funcionan, las organizaciones de productores?	55
5. Actividades y servicios de las organizaciones de productores	57
6. Estructura de las organizaciones de productores	62
7. Gobierno y gestión de las organizaciones de productores	72
8. Estrategias empresariales de las organizaciones de productores	80
9. Acceso de las organizaciones de productores a los servicios de mercado	93
10. Cómo influir en el entorno de mercado	97
11. Etapas de desarrollo de las organizaciones de productores	102

Parte III: El trabajo con las organizaciones de productores	109
12. La función de las ONG de desarrollo	111
13. Pasos y planteamientos iniciales	121
14. Cómo facilitar el proceso de apoyo a las organizaciones de productores	135
15. Apoyo a las actividades avanzadas de las organizaciones de productores	170
16. Creación de organizaciones de productores nuevas	178
Anexo 1: Material de lectura y recursos recomendados	183
Anexo 2: Herramienta: Evaluación rápida de mercados y personas productoras	187
Anexo 3: Herramienta: Evaluación de la capacidad de las organizaciones de productores	192
Anexo 4: Herramienta: Posibles implicaciones de las distintas estructuras legales	201
Anexo 5: Herramienta: Construcción de una base sólida	204
Glosario	215
Bibliografía	221

Acerca de esta guía

Esta guía fue elaborada como parte de una iniciativa para compartir los conocimientos y experiencia de Oxfam Gran Bretaña en el apoyo a las organizaciones de productores. Los asesores de programas de Oxfam GB, David Bright y Annabel Wilson, gestionaron esta iniciativa. Su contenido se elaboró a partir de los debates entre personal de programas y socios de Oxfam GB que tuvieron lugar en un taller sobre organizaciones de productores en marzo de 2006. Aportaron los casos incluidos en esta guía: Caroline Abu-Sada, Sally Baden, Craig Castro, Manuela Mece, Aida Pesquera, Nguyen Quang Quynh, Eliso Tkhadaia, Carlos Vargas y Amit Vatsyayan.

Agradecimientos

Además de las importantes contribuciones del personal de Oxfam GB, este libro se nutre de descubrimientos, lecciones y percepciones de personas y organizaciones y estas fuentes se han reconocido siempre que ha sido posible en el texto y en la bibliografía. El marco teórico sobre organizaciones de productores y mercados en el que se basa esta guía debe mucho a Andrew Dorward, Jonathan Kydd y Colin Poulter del Wye College, Imperial College London. Gracias especiales a Ian Barney, Alison Griffith, Eila Penrose, Amit Vatsyayan, Malcolm Fleming, Craig Castro, Emily Jones, Antonio Hill, Luqman Leckie, Lea Borkenhagen, Manuela Mece y Joss Saunders por leer y ofrecer comentarios útiles sobre el manuscrito. Finalmente, estoy particularmente en deuda con mi mujer, Joanna Penrose-Buckley, por su paciencia, apoyo moral y comentarios detallados sobre muchos borradores.

Chris Penrose-Buckley
Agosto 2007

Relación de estudios de caso

1. Agrolempa, El Salvador
2. Clubs de criadores de almejas, Vietnam
3. Asociación Nacional de Pequeños Agricultores de Malawi (NASFAM), Malawi
4. Unión de Campesinos y Agricultores del Sur de Niassa (UCASN), Mozambique
5. Cooperativas de aceite de oliva, Palestina
6. Cooperativa Zadrima, Albania
7. Oorvi Agricultural Products, India
8. Asprepatía, Colombia
9. Cooperativa de productores de kiwis, Georgia
10. Aprainores, El Salvador

Introducción

El contexto

En el pasado, los proyectos de desarrollo rurales a menudo han intentado mejorar las vidas de los pequeños productores ayudándolos a aumentar su producción. En algunos casos, este enfoque generó beneficios reales, pero a menudo se trataba de beneficios efímeros, ya que no había mercado para los productos o los precios se desplomaban por culpa de la sobreproducción. Durante la última década, las lecciones aprendidas de estos fracasos y la conciencia de los nuevos retos que presentaban los mercados mundiales han obligado a replantear los proyectos de desarrollo rural. Hoy en día, ya no basta con fomentar un aumento de la producción: los pequeños productores deben adoptar un enfoque más orientado al mercado si quieren competir en mercados locales, regionales y mundiales y obtener beneficios.

Los pequeños productores se enfrentan a muchas oportunidades en los mercados actuales, pero también a retos enormes. La liberalización del mercado que tuvo lugar a partir de los ochenta ha recortado los servicios de apoyo proporcionados por el Estado y ha obligado a los productores a afrontar los riesgos de unos mercados a menudo débiles y volátiles. Con la retirada de los servicios estatales y el fin de los mercados garantizados, la mayoría de los productores han tenido que producir y comercializar sus productos sin tener acceso a servicios económicos, de insumos o de transporte fiables y asequibles. Mientras tanto, la rápida globalización de la industria agrícola ha obligado a muchos pequeños productores a competir con grandes productores comerciales de todo el mundo y a cumplir estrictos estándares de calidad y seguridad exigidos por los compradores. Además, aquellos que son capaces de acceder a los mercados se encuentran a menudo a merced de los compradores que pueden aprovecharse de la posición negociadora débil de los pequeños productores.

Esta guía se centra en una estrategia importante que pueden y, en muchos casos, tienen que adoptar los pequeños productores para acceder a los mercados y competir e influir en ellos. Esta estrategia es la acción colectiva de los productores en la forma de organizaciones de productores (OP). Las

OP tienen muchas formas distintas, entre las que se incluyen cooperativas, asociaciones de agricultores y grupos informales de productores. En la Parte I de esta guía se presenta una definición más detallada de las OP, pero de momento trataremos una OP como una organización de productores creada para comercializar su producción.

Por supuesto, fomentar la acción colectiva entre los productores no es un enfoque nuevo en el desarrollo rural: las cooperativas han jugado un papel importante en el desarrollo rural tanto en países industrializados como en países en vías de desarrollo desde hace más de un siglo.¹ Hasta principios de los ochenta, muchos Gobiernos fomentaban cooperativas rurales como elemento central de su política de desarrollo rural (y, a menudo, como herramienta política). Desde principios de los ochenta, ha habido cada vez menos fondos para este tipo de programas, ya que se ha recortado el papel y los fondos del Estado para la agricultura y, a menudo, el rendimiento de muchos programas de cooperativas dirigidos por el Estado ha sido decepcionante. Desde finales de los noventa, sin embargo, fomentar OP ha vuelto a convertirse en una estrategia de desarrollo de moda, ya que un número cada vez mayor de Gobiernos, donantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) han reconocido la necesidad de las OP de ayudar a los pequeños productores a competir en mercados liberalizados.² El problema es que los pequeños productores, en particular las mujeres y otros productores marginados, carecen a menudo de las aptitudes y recursos necesarios para desarrollar OP potentes que pueden proporcionar los servicios requeridos por sus miembros, influir en las decisiones sobre políticas que afectan a su futuro y competir en el mercado. Para tener éxito, las OP necesitan una amplia variedad de servicios de apoyo, y de esto trata esta guía.

Los actores

Hay muchos actores y organizaciones diferentes que proporcionan servicios empresariales y otro tipo de apoyo a las OP. La figura siguiente identifica diversas organizaciones que tienen un interés o mandato específico en desarrollar la capacidad de las OP (es decir, no sólo hacer negocios con ellas):

1. Véase, por ejemplo, Prinz 2002; van Dooren 1982.

2. Véase, por ejemplo, FIDA 2001; Banco Mundial 2004; DFID 2005.

Los ministerios y organismos gubernamentales, los donantes, las ONG de desarrollo y las agencias de apoyo especializadas pueden prestar un soporte especial a las OP como medio para alcanzar objetivos de desarrollo rural, mientras que los compradores, como empresas exportadoras y organizaciones de comercio alternativo, también pueden proporcionar un apoyo especial a las OP y mejorar la capacidad de los productores para suministrar los productos.

Figura 1

Actores y organizaciones que apoyan a las organizaciones de productores



Propósito de este libro

El propósito de esta guía es ofrecer una orientación práctica al personal de las ONG de desarrollo dedicadas a apoyar a las OP. Aunque Oxfam Gran Bretaña lleva muchos años fomentando y apoyando a organizaciones de productores, no se ha recogido y documentado demasiado esta experiencia para ayudar a su

personal y a otros que trabajan con OP a hacer uso de esta experiencia. Si bien existen muchas guías y manuales sobre OP, pocas –si es que hay alguna– se han escrito específicamente para el personal de las ONG de desarrollo. Por lo tanto, esta guía recurre a la experiencia que Oxfam GB ha acumulado hasta la fecha con las OP, así como una amplia variedad de información secundaria, orientación y experiencia sobre organizaciones de productores.

Como las ONG de desarrollo a menudo carecen de los conocimientos y experiencia necesarios para apoyar eficazmente a las OP, en especial los aspectos empresariales, no esperamos que su personal se implique directamente en todas y, en algunos casos, cada una de las actividades de apoyo a una organización de productores. Así que esta guía se centra en el papel de las ONG de desarrollo como donantes, coordinadoras y, en especial, facilitadoras de estas actividades de apoyo. En muchos casos, las actividades de apoyo reales, como la formación, el asesoramiento o la inversión, tendrán que proporcionarlas especialistas. Sin embargo, para facilitar y coordinar el proceso de apoyo y gestionar eficazmente la relación con una OP, el personal de una ONG de desarrollo necesitará tener una comprensión razonable de los temas, pasos y retos principales implicados en el desarrollo de una OP fuerte y sostenible.

Para la mayoría de las ONG de desarrollo, las actividades de apoyo a una OP formarán parte de un programa de desarrollo más amplio, en el que se incluye una variedad de proyectos de desarrollo, lo cual plantea un reto para su trabajo con las organizaciones de productores además de una oportunidad. Como argumentaremos más adelante, los pequeños productores a menudo necesitan inversiones e intervenciones adicionales para participar en OP y para que éstas sean negocios y organizaciones sostenibles, así que las OP se beneficiarán a menudo de actividades de desarrollo complementarias. Sin embargo, estas actividades también pueden debilitar a las OP si minan su negocio. Las ONG de desarrollo, por lo tanto, tienen que tener mucho cuidado al integrar las actividades de apoyo a las OP en sus programas más amplios.

Esta guía debería ayudar al personal de las ONG de desarrollo a trabajar con las OP para:

- entender el propósito y los beneficios principales de las OP en los mercados actuales;
- entender las clases, formas y funciones principales de las OP;
- integrar las actividades de apoyo a las OP en programas de desarrollo existentes;
- desarrollar una asociación eficaz con una OP y otros proveedores de servicios;

- orientarse en un proceso de apoyo, recurrir a la experiencia existente y la buena práctica y evitar las trampas más habituales; y
- juzgar y comprender cuándo y cómo solicitar el asesoramiento experto y los conocimientos técnicos de especialistas.

Aunque esta guía se ha escrito teniendo en mente a unos lectores muy específicos, muchas de las lecciones y gran parte de los consejos que se plantean resultarán de interés y relevancia para cualquiera de los actores identificados en la figura 1 anterior, incluidos los donantes, las organizaciones de comercio alternativo y las empresas privadas.

Una advertencia

Para muchas personas, la acción colectiva es una solución obvia a los problemas a los que se enfrentan los pequeños productores, y este punto de vista queda reflejado en el enorme interés que han despertado las OP últimamente. Sin embargo, es importante enfatizar desde el principio que las OP no son una solución universal a todos los problemas de los pequeños productores.

En primer lugar, las OP no pueden llenar todas las lagunas que dejó el Estado en el mercado de servicios agrícolas tras la liberalización del mercado y que el sector privado no ha cubierto. Puede que las OP sean capaces de reducir estas lagunas y hacer que sea más fácil y barato para el Estado y otros actores proporcionar servicios a los pequeños productores, pero en muchos casos existen limitaciones fundamentales para acceder al mercado y desarrollarlo que las OP no pueden solucionar solas. Si bien es importante que las ONG de desarrollo comprendan cuál es la mejor forma para operar en contextos rurales donde hay una carencia de servicios esenciales, también es importante no esperar demasiado de las OP cuando operan en mercados rurales débiles.

En segundo lugar, las OP tienden a reflejar el contexto social en el que operan y, por lo tanto, puede que excluyan a las mujeres u otros grupos marginados de la participación o de las posiciones de poder en la organización. También es posible que las mujeres sean incapaces de participar en las OP, ya que las exigencias de las tareas domésticas limitan su tiempo y recursos. Por lo tanto, las OP pueden proporcionar beneficios limitados a los productores más pobres y marginados, si es que proporcionan alguno.

Por último, es importante reconocer que apoyar a una OP no siempre es el mejor punto de partida para las organizaciones que quieren ayudar a

los pequeños productores a acceder al mercado. La razón es que a menudo existen problemas legales, económicos o políticos muy básicos que impiden a las OP desarrollarse con éxito y, a menos que primero se aborden estos problemas, no tiene demasiado sentido invertir una cantidad de recursos significativa para apoyar a las OP. Por ejemplo, si las leyes de un país no proporcionan un marco legal adecuado para que las OP puedan llevar a cabo su negocio con éxito, puede que sea mejor invertir los recursos en ayudar a los productores a defender cambios en estas leyes, antes que proporcionar apoyo directo a las OP.

Acceso al mercado y reforma del mercado

También es importante recordar que esta guía no sólo trata de mejorar el acceso al mercado para los pequeños productores. Proporcionar apoyo a las OP puede entenderse como una forma de igualar el campo de juego para los pequeños productores. En otras palabras, este apoyo puede darles una oportunidad para competir con empresas mayores y explotaciones comerciales que son capaces de movilizar recursos e influir en las políticas a su favor. Aunque este tipo de apoyo es importante, puede que aporte pocos beneficios si los mercados a los que están accediendo las OP no funcionan adecuadamente. Como veremos en la Parte I, los mercados locales y mundiales a menudo no son competitivos y responden a los intereses de los compradores que tienen la capacidad de influir en los precios, imponer estándares exigentes y forzar a los pequeños productores a asumir más y más riesgos. En este caso, puede que no baste con acceder al mercado para que los pequeños productores obtengan beneficios reales del comercio local o internacional y para que salgan de la pobreza mediante el comercio, sino que tal vez sea necesario realizar esfuerzos adicionales en paralelo para garantizar que estos mercados sean más justos y competitivos. La cuestión crítica es conseguir el equilibrio adecuado entre acceso al mercado y reforma del mercado: el personal de las ONG de desarrollo a menudo se centrará en estructuras de mercado injustas y puede que no preste suficiente atención a las inversiones importantes necesarias para ayudar a los productores a convertirse en actores económicos más eficaces y competitivos. Mientras tanto, los Gobiernos, donantes y empresas privadas a menudo se centran en aumentar la eficacia de los productores y ayudarlos a acceder a los mercados. Puede que no presten suficiente atención a los problemas fundamentales relativos a cómo se estructura el mercado y no logren reconocer el papel potencial de los pequeños productores para dibujar políticas en favor del desarrollo del mercado y el desarrollo rural.

Lenguaje, tensiones y definiciones

Ésta es una guía práctica, escrita para empleados de proyectos y programas que tienen poca experiencia con OP y el apoyo a actividades de desarrollo orientadas al mercado. Por lo tanto, está escrita en un lenguaje sencillo y, en la medida de lo posible, evita la jerga innecesaria. Cuando ha sido necesario utilizar términos técnicos, éstos se explican dentro del texto o en el glosario que figura al final del libro.

En esta guía hay algunas tensiones y limitaciones básicas que merece la pena señalar en esta fase. Aunque la guía pretende ser muy práctica y proporcionar orientación paso por paso, no ofrece instrucciones detalladas sobre cómo apoyar todos los aspectos del desarrollo de una OP. No sólo sería imposible tratarlos todos en un libro breve, sino que proporcionar este tipo de orientación se contradiría con el propósito básico de la guía, que es presentar un mapa general para ayudar a facilitar, no implementar, actividades de apoyo a las OP. Hay otros manuales que ofrecen una orientación detallada y técnica sobre marketing, dirección de empresas, control de calidad, etc., y, en cualquier caso, es mejor dejar estas cuestiones a especialistas experimentados. Por lo tanto, esta guía intenta mantener el equilibrio entre proporcionar consejos prácticos y ofrecer una perspectiva general. El anexo 1 sugiere lecturas y ayuda adicionales, en caso de que los lectores quieran profundizar en un tema concreto.

A lo largo de esta guía, aludimos a los productores que nos preocupan como «pequeños productores». Es importante señalar que el término «pequeño productor» cubre una realidad compleja y diversa y en muchos países representa a una mayoría significativa de la población rural. Entre los pequeños productores se incluyen productores que a menudo no pueden producir suficiente para cubrir sus necesidades básicas y participan en el mercado principalmente como consumidores. Como veremos al final de la Parte I, la mayoría de OP, según la definición utilizada en esta guía, están compuestas por productores de excedentes con mejor posición económica pero que siguen siendo relativamente pobres, y las OP a menudo proporcionan pocos beneficios directos a los productores de subsistencia, al menos al principio de su desarrollo.

Cuando nos referimos a pequeños productores y OP en esta guía nos centramos principalmente en productores rurales y organizaciones de productores rurales y, por lo tanto, nuestra atención se centrará principalmente en productores agrícolas y OP agrícolas. Además, la mayor parte de la experiencia y la mayoría de los ejemplos y casos presentados a lo largo de esta guía abordan la producción agrícola. Dicho esto, como esta guía se

centra principalmente en facilitar actividades de apoyo a las OP, la mayoría de los consejos también serán relevantes para OP no agrícolas y urbanas y, posiblemente, incluso para organizaciones de trabajadores.

Estructura de la guía

La guía se divide en tres partes: en la Parte I se da una idea general de los principales retos a los que se enfrentan los pequeños productores, explica por qué las OP son, por lo tanto, una estrategia necesaria para superar estos retos y plantea algunas de las limitaciones de las OP como medio para ayudar a los pequeños productores. En la Parte II se ofrece una perspectiva general de los distintos tipos de OP y de sus enfoques y actividades, destacando factores clave que afectan al éxito de una OP y lecciones importantes basadas en diversos casos y conclusiones de estudios. La parte III se centra en el papel de las ONG de desarrollo como facilitadoras de actividades de apoyo a OP y proporciona orientación paso a paso sobre cómo facilitar las inversiones e intervenciones necesarias para ayudar a los pequeños productores a desarrollar organizaciones eficaces y construir negocios colectivos potentes.

Parte 1

La razón de ser de las organizaciones de productores

Preguntas orientativas

¿Cuáles son las características definitorias de las OP?

¿A qué retos y oportunidades se enfrentan hoy en día los pequeños productores en los mercados mundiales?

¿Cómo pueden las OP ayudar a los pequeños productores a superar estos retos?

¿Pueden las OP ayudar a todos los pequeños productores?

1. Características fundamentales de las organizaciones de productores

El objetivo de esta guía es proporcionar orientación a las ONG de desarrollo que trabajan con muchos tipos distintos de organizaciones de productores (OP), comercializando distintos productos en distintos países y contextos. Nuestra definición de OP necesita, por lo tanto, ser suficientemente amplia para abarcar estas distintas clases de OP, pero también suficientemente acotada para reflejar las características distintivas que, según esta guía, las diferencian de otro tipo de organizaciones rurales, como las organizaciones comunitarias o los grupos de ayuda mutua. Nos centraremos en tres características definitorias en relación con su propósito, estructura y actividad central. Según esta guía una OP es:

- un negocio rural;
- una organización que es propiedad de los productores y está controlada por ellos;
- una organización que participa en actividades de comercialización colectiva.

Las organizaciones de productores son negocios rurales

Según esta guía, las OP son organizaciones comerciales. Para sobrevivir a largo plazo, deben proporcionar beneficios tangibles a sus miembros y cubrir gastos con los ingresos que genera su negocio. Esto distingue de inmediato a las OP de muchos otros tipos de organizaciones rurales fomentadas y apoyadas por ONG de desarrollo: a diferencia de las organizaciones populares o comunitarias, las OP no son principalmente un medio para canalizar los recursos para una comunidad o movilizar las actividades comunitarias, sino que son negocios cuyo objetivo es proporcionar a sus miembros servicios orientados al negocio. Esto no significa que no puedan recibir apoyo económico en forma de subvenciones o préstamos sin intereses. Pero a largo plazo, las OP necesitan ser económicamente sostenibles, como cualquier otro negocio. Tampoco significa que no puedan perseguir objetivos sociales; de hecho, varias de las OP que veremos en esta guía

proporcionan servicios sociales a sus miembros y al resto de la comunidad. Por ejemplo, COMUCAP, una asociación de mujeres productoras de Honduras, se creó para mejorar la conciencia respecto a los derechos de la mujer. La cuestión es que para que las OP tengan éxito, el negocio no puede regirse por objetivos sociales, aunque éstos sean la principal motivación de la organización. Si se anteponen los objetivos sociales a las prioridades empresariales, es probable que el negocio fracase y nadie recibirá beneficios económicos ni sociales.

Las organizaciones de productores son propiedad de los productores y están controladas por ellos

Según nuestra definición, por lo general, las OP deberían ser propiedad de sus miembros y estar controladas por ellos, pequeños productores, en su mayoría. Esto significa que los pequeños productores tendrían que ser los principales propietarios de una OP y, al contrario, que las OP no deberían estar, por lo general, controladas por propietarios externos que no sean productores. Como veremos en la Parte II, esta definición puede excluir a algunas OP que comparten la propiedad con ONG o empresas privadas. Puede que existan buenas razones por las que algunas OP tienen otros accionistas, o bien durante los primeros años de su desarrollo o incluso como acuerdo a largo plazo. Sin embargo, no hay nada de malo en tratar estos casos como excepciones importantes, ya que confirman el principio importante de que, salvo que existan razones muy buenas que obedezcan al interés a largo plazo de los productores, las OP deberían ser propiedad de sus miembros y estar controladas por ellos.

Las organizaciones de productores son organizaciones de comercialización colectiva

La tercera característica distintiva de las OP es que son organizaciones de comercialización colectiva. Es decir, son organizaciones que comercializan colectivamente los productos de sus miembros y/o que suministran colectivamente insumos a sus miembros. No se trata de una manera habitual de definir las OP, pero como una de las principales razones para apoyarlas es ayudar a los pequeños productores a aumentar su competitividad y poder en los mercados, tiene sentido centrarse en organizaciones que participen realmente en el mercado. La mayoría de las OP llevan a cabo muchas otras

actividades colectivas, como producir y transformar productos e influir en las políticas que se adoptan, pero la actividad central que todas las OP tienen en común es comercializar colectivamente los productos de sus miembros.

En cierta forma, estas características representan más un objetivo que una definición fija. Por ejemplo, pueden pasar muchos años antes de que todos los miembros de una OP participen activamente en la toma de decisiones y, por lo tanto, controlen de manera eficaz la organización. La cuestión es que una OP avance hacia estas características aunque tarde muchos años en alcanzarlas.

Resumen: características definitorias de las organizaciones de productores

- Esta guía define las OP como negocios rurales que, por lo general, son propiedad de pequeños productores, están controladas por ellos y participan en actividades de comercialización colectiva.
- Según nuestra definición, las OP pueden implicarse en actividades sociales y perseguir objetivos sociales, pero éstos no deberían regir las decisiones empresariales sino que el negocio de las OP debería ser la primera prioridad.

2. Pequeños productores y productoras y el mercado

Los pequeños productores se enfrentan a muchos retos y oportunidades distintos en los mercados actuales. Este capítulo ofrece una perspectiva general de algunos de los principales cambios en los mercados nacionales, regionales y mundiales a lo largo de las últimas décadas que han afectado a los pequeños productores de los países en vías de desarrollo. Puede parecer que algunos de estos cambios, como los gustos alimentarios distintos de los consumidores europeos, están lejos de los retos a los que se enfrentan los pequeños productores; sin embargo, la liberalización y globalización de los mercados implican que estos cambios cada vez afectan más a los productores incluso en mercados lejanos. Antes de abordar los retos a los que se enfrentan los productores, es importante explicar por qué los mercados y tener un mejor acceso a ellos es fundamental para los pequeños productores y el desarrollo rural. Hay tres razones principales:

- *Reducción de la pobreza:* la mayoría de los pequeños productores venden al menos parte de su producción en el mercado y dependen de él para conseguir parte de sus ingresos. Por lo tanto, ayudar a los pequeños productores a acceder a los mercados y obtener mejores precios para sus productos puede aumentar los ingresos familiares y contribuir de manera importante a reducir la pobreza material.
- *Poder e independencia:* si los productores son capaces de acceder a los mercados y recibir un buen precio por sus productos, pueden utilizar sus propios recursos para salir de la pobreza a través del comercio, en lugar de confiar en la ayuda externa.
- *Crecimiento económico en favor de los pobres:* si un número significativo de pequeños productores aumentan sus ingresos vendiendo sus productos en el mercado, pueden fomentar el crecimiento de la economía rural, ya que un aumento de los ingresos conduce a una mayor demanda de trabajo, alimentos, servicios y bienes de consumo.³

Aunque los mercados tienen el potencial para reducir la pobreza, crear independencia y estimular el crecimiento en favor de los pobres, dema-

3. Dorward et al. 2004a.

siado a menudo parecen ser parte del problema en lugar de una solución potencial. Esto se debe a que en el mundo real los mercados carecen de los medios de intercambio eficientes y eficaces de los que hablan los libros de texto de economía. Los mercados a menudo no son competitivos y, con frecuencia, están dominados por unos pocos jugadores poderosos. En las economías rurales pobres, los mercados a menudo son débiles y fracasan porque el coste y los riesgos de participar en ellos son demasiado elevados. Sin embargo, si bien existen problemas claramente significativos en muchos mercados y en el sistema mundial de comercio, evitar los mercados no es una estrategia viable para la mayoría de los pequeños productores. El reto consiste en crear un campo de juego más estable para los pequeños productores, es decir, permitirles competir con mayor igualdad y ayudarles a convertirse en actores más poderosos del mercado, desarrollando su capacidad de competir en él y abogando por sistemas de comercio más justos y estructuras de mercado que no perjudiquen a los pequeños productores de los países en vías de desarrollo.

Los retos de mercado que se presentan más adelante son ejemplos obvios de fracaso en los mercados, pero también retos creados por mercados muy competitivos en los que los pequeños productores están en desventaja por su envergadura, falta de recursos y aislamiento. Entre estas desventajas genéricas se incluyen:

- tierras y capital limitado y condiciones medioambientales difíciles que limitan la producción;
- dispersión geográfica;
- bajos niveles de alfabetización, salud deficiente y marginación social y política;
- infraestructuras de transporte y comunicaciones escasas que elevan los costes y bajan los precios que reciben los productores;
- limitaciones sociales y culturales en lo que concierne a roles y conductas de género aceptables.

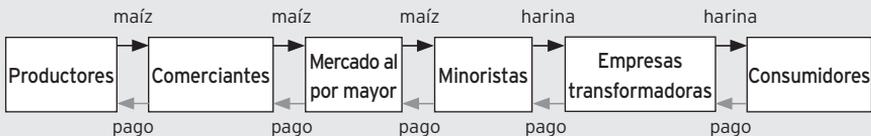
Estos retos genéricos están descritos en detalle en otros materiales y no los trataremos más. Sin embargo, es importante tenerlos presentes a lo largo de esta guía.

Más adelante abordaremos los retos planteados por tres sucesos distintos que han tenido lugar en los mercados mundiales: la liberalización del mercado; las tendencias en los mercados de alimentos locales y mundiales; y los cambios en las cadenas de mercado.

Cuadro 2.1

Cadenas de mercado o suministro

Una cadena de mercado o suministro es una cadena de actores económicos, entre los que se incluyen productores, empresas transformadoras, comerciantes y minoristas, que juegan su papel a la hora de llevar un producto de la fase de producción hasta el consumidor (ver figura). La mayoría de las cadenas de mercado están constituidas por muchos actores independientes que comercializan los productos en mercados distintos en cada fase de la cadena. La mayoría de los productos se comercializan a través de más de una cadena de mercado o suministro.



La liberalización del mercado⁴

Hasta los años ochenta, en muchos países en vías de desarrollo el Estado intervenía en mercados rurales para estabilizar los precios, subvencionar insumos agrícolas y proporcionar servicios de marketing agrícola. Para conseguirlo, muchos Estados crearon juntas de comercialización y cooperativas rurales para coordinar la producción agrícola y controlar los mercados importantes. Uno de los objetivos principales de estas políticas era transferir los recursos del sector agrícola para apoyar la industrialización y muchos Estados, por lo tanto, gravaban con impuestos altos la agricultura, a pesar de los servicios que proporcionaban a los productores. El impacto de estas políticas fue desigual: en algunos países, las intervenciones estuvieron asociadas a un crecimiento agrícola muy significativo, como en zonas de Asia donde el crecimiento agrícola fue más rápido que el crecimen-

4. Este apartado está basado en hallazgos de: Dorward et al. 2004a y 2004b; FIDA 2001; Todaro 2000; Banco Mundial 1994; Leys 1996.

to de la población y supuso una disminución espectacular de la pobreza. En muchas otras regiones, las políticas contribuyeron poco al crecimiento y en el África subsahariana, por ejemplo, la producción agrícola per cápita descendió alrededor de un 1 por ciento entre 1960 y 1980.⁵

A principios de los ochenta, en el Norte ya se había producido un cambio fundamental en la política económica y de desarrollo. En muchos países en vías de desarrollo las pruebas de un rendimiento económico pobre, los costes elevados de las juntas de comercialización (que las crisis del petróleo de los setenta agravaron) y el aumento del neoliberalismo, que veía la intervención del Estado como enemigo del crecimiento, condujeron a un nuevo empuje hacia el crecimiento orientado al mercado y la liberalización del comercio.⁶ La intervención del Estado en los mercados rurales se veía como un obstáculo para el crecimiento, y durante las siguientes dos décadas la reforma del mercado impuesta por los donantes condujo al cierre de muchas juntas de comercialización y a la retirada de la mayoría de servicios de marketing agrícola proporcionados por el Estado. Muchos donantes redujeron su apoyo a los servicios agrícolas y entre 1987 y 1998, por ejemplo, el valor total de la ayuda a la agricultura cayó casi un 70 por ciento.⁷

Algunos de estos cambios de política tuvieron un efecto positivo sobre la producción rural. Por ejemplo, en Ghana, una mejor gestión económica y la devaluación de la moneda doblaron prácticamente los precios reales de los productores de cultivos para la exportación.⁸ Sin embargo, estas ganancias beneficiaron en su mayoría a pequeños productores que producían cultivos para la exportación y a menudo eran demasiado escasos para compensar el descenso continuado de los precios de los productos básicos. Además, las políticas de crecimiento orientadas al mercado a menudo tuvieron un impacto negativo sobre los mercados rurales, en especial los mercados de alimentos, ya que con frecuencia el sector privado no llenaba el vacío dejado por el Estado en la provisión de servicios de marketing agrícola. En consecuencia, muchos pequeños productores se enfrentaron a mercados «estrechos» (ver cuadro) y tuvieron que arreglárselas sin poder acceder a insumos fiables y rentables y a mercados de producción. Esto ha tenido un impacto sobre todo en las mujeres, que a menudo son las responsables de la producción y transformación de alimentos en el hogar. Mientras tanto, la reducción generalizada de servicios sociales estatales a menudo ha incrementado la carga de las mujeres y ha limitado aún más su capacidad para producir y comercializar un excedente.

5. Todaro 1992, p. 251.

6. Véase, por ejemplo, el Informe Berg, Banco Mundial 1981.

7. FIDA 2001.

8. Banco Mundial 1994.

Cuadro 2.2

Mercados «estrechos»⁹

Un mercado «estrecho» es un mercado con un volumen bajo de comercio o un número bajo de transacciones. Por ejemplo, un mercado «estrecho» de maíz significa que sólo se comercializa una pequeña cantidad de maíz en una región concreta. En un mercado estrecho, los pequeños productores puede que tengan que esperar muchos días antes de que un comerciante llame a su puerta y si llevan el maíz al mercado local puede que sólo encuentren un comprador. Esto otorga a los comerciantes una posición negociadora fuerte porque los pequeños productores no tienen otra opción de comercialización. Pero también crea costes y riesgos para los comerciantes porque tienen que invertir gran cantidad de tiempo para buscar a muchos agricultores, que sólo venden pequeñas cantidades. En los mercados estrechos, incluso un aumento pequeño de la producción y las ventas puede tener un gran efecto sobre los precios, lo cual se suma a los riesgos a los que se enfrentan los productores y los comerciantes. Debido a los riesgos elevados a menudo hay poco incentivo para que los comerciantes o tenderos proporcionen servicios a los productores para fomentar un aumento de la producción.

Existen diversas razones por las que los proveedores de servicios del sector privado han sido reacios a entrar en mercados rurales pobres y ahora revisaremos una explicación importante. Según esta perspectiva, las empresas privadas son reacias a proporcionar servicios de comercialización, en especial en mercados de alimentos, porque los costes y riesgos de hacer negocios son demasiado elevados.¹⁰ Estos costes se llaman «costes de transacción» e incluyen los costes y riesgos que supone buscar compradores y vendedores (costes de búsqueda), el coste de evaluar la calidad y otras características de un producto y los costes de negociar un contrato y asegurarse de que se cumpla. En los mercados estrechos, donde las infraestructuras de transporte y comunicaciones son escasas y el cumplimiento de la ley es débil, los costes de transacción pueden ser tan elevados que no merece la pena hacer negocios. Por consiguiente, se entra en un círculo vicioso de infrainversión: los costes de transacción elevados limitan la inversión en el mercado y, en consecuencia, el volumen y la frecuencia del comercio no aumenta, lo que lleva a costes de transacción y riesgos elevados.¹¹

9. Kydd y Dorward 2004.

10. Dorward et al. 2004b, Jayne et al. 2005.

11. Kydd y Dorward 2004.

Como este círculo vicioso está provocado por fracasos en el mercado, no podemos esperar que el mercado genere una solución. Lo que hace falta es algún tipo de intervención fuera del mercado que pueda reducir los costes y los riesgos de hacer negocios para que todos los actores de la cadena de mercado tengan la capacidad y la confianza para invertir. Una forma de conseguirlo es reducir los riesgos de hacer negocios coordinando las inversiones de todos estos actores para que todos inviertan a la vez. Por ejemplo, los tenderos invierten en el suministro de insumos agrícolas, los agricultores invierten en el aumento de la producción de excedente, los comerciantes invierten en la mejora de los servicios de transporte y los inversores invierten en plantas de transformación. En el pasado, las juntas de comercialización a menudo realizaban esta labor coordinando los servicios de marketing dentro de una sola estructura: la junta proporcionaba insumos a los agricultores y garantizaba comprar su producción. Aunque había otros problemas asociados a estos organismos, es importante reconocer el papel significativo que jugaron a menudo en la coordinación de las inversiones en mercados rurales pobres. En los mercados liberalizados actuales, con frecuencia nadie coordina las inversiones entre los distintos actores del mercado, en especial en los mercados de alimentos, y, por consiguiente, siguen siendo débiles. A veces, las ONG intentan jugar el papel de coordinadoras a pequeña escala, poniendo en contacto a productores y compradores, pero estos esfuerzos tienden a tener un impacto limitado: los mercados rurales pobres necesitan una coordinación a mayor escala realizada por un organismo que tenga más influencia y autoridad.

Otra dimensión importante de la liberalización del mercado que afecta a los pequeños productores desde principios de los ochenta es la liberalización del comercio.¹² Para tener derecho a ayudas económicas de donantes, los países en vías de desarrollo han tenido que abrir sus mercados al comercio internacional rebajando sus barreras arancelarias. Por ejemplo, entre 1980 y finales de los noventa, la media de los aranceles en Latinoamérica disminuyó más de un 60 por ciento.¹³ A medida que los países en vías de desarrollo han abierto sus mercados, los pequeños productores se han enfrentado a una competencia cada vez mayor de productores comerciales de todo el mundo, incluidos productores subvencionados de los países industrializados. Mientras que los países en vías de desarrollo han reducido sus barreras arancelarias y recortado los servicios agrícolas, los

12. Este apartado se documenta en: Aksoy y Beghin 2005; FAO 2005; Suppan 2001; Watkins y von Braun 2003; Oxfam 2002, Majluf 2004.

13. Oxfam 2002, p.124.

productores de los países industrializados siguen beneficiándose de grandes subsidios y mercados protegidos. Los agricultores europeos, por ejemplo, recibieron una media de 16.000 dólares anuales en subsidios entre 1998 y 2000.¹⁴ Estos subsidios conducen a la sobreproducción y los excedentes resultantes a menudo se venden en el mercado mundial a precios muy por debajo del coste de producción, lo que hunde los precios mundiales para muchos de los productos de los pequeños productores de los países en vías de desarrollo. Estados Unidos, por ejemplo, representa la mitad de las exportaciones de maíz del mundo, pero lo exporta a un 20 por ciento por debajo del coste real de producción.¹⁵ Además de estos subsidios, los países del Norte protegen sus propios mercados con impuestos sobre las importaciones que aumentan con el nivel de transformación y barreras no arancelarias como los estándares sanitarios y de seguridad alimentaria y las restricciones temporales a las importaciones.

Ante estos retos, el comercio regional puede ofrecer opciones comerciales más atractivas para los países en vías de desarrollo. El comercio entre países en vías de desarrollo ha aumentado significativamente durante las últimas décadas; en 1999 representó el 40 por ciento de las exportaciones de los países en vías de desarrollo.¹⁶ Si bien los acuerdos comerciales regionales (RTA) entre estos países, como el COMESA (Mercado común para África oriental y austral), pueden fomentar el aumento del comercio entre el Sur, los RTA cada vez más son acuerdos entre países industrializados y en vías de desarrollo, como el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) o los Acuerdos de Asociación Económica de la UE. Estos acuerdos entre Norte y Sur requieren que los países en vías de desarrollo abran sus mercados a cambio de un acceso preferencial a mercados de Estados Unidos y la UE y pueden debilitar los acuerdos comerciales existentes entre el Sur. Por ejemplo, según el TLCAN, los pequeños agricultores mexicanos, cuyo medio de vida depende de la producción de maíz, ahora tienen que competir con los agricultores de maíz estadounidenses que reciben unos nueve mil millones de dólares al año en ayudas estatales.¹⁷ En los mercados mundiales actuales, los pequeños productores, por lo tanto, no sólo se enfrentan a restricciones significativas en sus propios mercados, sino que también tienen que lidiar con la competencia injusta de los mercados regionales y mundiales que favorecen muchísimo a los productores del Norte.

14. *Ibíd.* p.113.

15. *Ibíd.* p.117.

16. *Ibíd.* p.106; Aksoy y Beghin 2005.

17. Watkins y von Braun 2003, p.13.

Tendencias en los mercados mundiales

Esta sección revisa las tendencias en tres mercados distintos: el mercado de alimentos básicos, como el arroz o el maíz; el mercado de cultivos comerciales tradicionales, como el café y el azúcar; y, finalmente, el mercado de productos de mayor valor, como las frutas y las verduras.¹⁸

Crecimiento de los mercados de alimentos básicos

Aunque los mercados de exportaciones presentan muchas oportunidades para los pequeños productores, también plantean obstáculos y amenazas significativos. Por lo tanto, para muchos pequeños productores, los mercados de alimentos pueden presentar una oportunidad de mercado más realista. Se espera que durante las próximas décadas la demanda de alimentos básicos, como el maíz, el arroz y otros cereales, aumente significativamente en los países en vías de desarrollo. Por ejemplo, la demanda nacional de alimentos en el África subsahariana, que se sitúa en 50.000 millones de dólares, casi cuadruplica el total de las exportaciones agrícolas de la región.¹⁹ Además, la mayoría de los pobres rurales ya producen alimentos básicos y las barreras de acceso a estos mercados son bajas, comparadas con los mercados de exportaciones agrícolas. Sin embargo, el bajo valor de los alimentos básicos también plantea retos para los pequeños productores: a menudo, no sólo faltan servicios agrícolas para la producción de alimentos básicos, sino que el bajo valor de estos alimentos significa que los productores tienen que vender grandes cantidades y mantener muy bajos sus costes de comercialización para obtener beneficios. Además, los mercados de alimentos básicos a menudo son impredecibles y arriesgados a consecuencia de las condiciones meteorológicas inciertas, las intervenciones estatales desiguales en el mercado y la ayuda alimentaria. A pesar de estos retos, los mercados de alimentos básicos nacionales y regionales pueden representar una oportunidad de mercado importante para los pequeños productores si pueden superar algunos de los retos mencionados.

Retos de los mercados de cultivos comerciales tradicionales²⁰

Muchos pequeños productores de los países en vías de desarrollo dependen de cultivos comerciales tradicionales como el café, el té, el cacao, el

18. Esta distinción se toma de Reardon y Timmer 2005.

19. Diao et al. 2003, p. vi.

20. Este apartado se documenta en: Lundy et al. 2004; Oxfam 2002; Humphrey 2005.

caucho y el azúcar. El precio de estos productos básicos ha caído sin parar durante los últimos 100 años. Por ejemplo, los precios actuales de productos tropicales sólo son en torno a un 15 por ciento de los precios de 1980.²¹ Esta caída ha estado causada por una combinación de factores, entre los que se incluyen un crecimiento lento de la demanda (a diferencia de los productos manufacturados o procesados, la demanda de cultivos comerciales tradicionales no aumenta a medida que los países se vuelven más ricos) y el aumento de la producción mundial desde los ochenta, en particular desde el fin de los Convenios Internacionales de Productos Básicos que controlaban la producción. Para empeorar las cosas, estos mercados están dominados cada vez más por un puñado de compradores poderosos o empresas transformadoras que son capaces de influir en los precios que reciben los productores. En respuesta, muchas organizaciones de desarrollo están exigiendo a los Gobiernos que introduzcan nuevos convenios de productos básicos para regular la producción mundial, pero aunque esta campaña tenga éxito es probable que los precios mundiales sigan cayendo a largo plazo, puesto que las poblaciones se enriquecen. Los pequeños productores de estos cultivos comerciales, por lo tanto, para aumentar sus ingresos tienen que encontrar nuevas estrategias, entre las que se incluyen: agregar valor a su producción; diferenciar su producto (ver la siguiente sección sobre mercados de productos de mayor valor); o diversificar la producción lejos de estos productos básicos. La diversificación puede parecer una solución fácil en teoría, pero en la práctica los pequeños productores tienen pocas más oportunidades de mercado, no pueden permitirse asumir los riesgos que supone acceder a nuevos mercados y a menudo carecen de las aptitudes y los recursos para cambiar de producción.

Crecimiento de los mercados de productos de mayor valor²²

Los cambios en los niveles y estilos de vida y costumbres laborales en Europa y Norteamérica y en grandes ciudades de los países en vías de desarrollo han conducido a un aumento de la demanda de:

- alimentos más sanos, como frutas y verduras;
- mayor calidad de los alimentos y mejor seguridad alimentaria, por ejemplo, nueces del tamaño «adecuado» y libres de toxinas;

21. Lundy et al. 2005a, p. 6.

22. Este apartado se documenta en: Boselie y van de Kop 2005; Humphrey 2005; Lundy et al. 2004 y 2005a; Reardon et al. 2001; Ritson 1997; Vorley y Fox 2004.

- productos producidos de un modo sostenible medioambientalmente o más ético, por ejemplo, productos de comercio justo u orgánicos que no utilizan productos químicos;
- productos especializados con características únicas, por ejemplo, café cultivado a gran altura y a la sombra.

Estos cambios han tenido lugar mayoritariamente en los mercados de los países desarrollados, pero también están cambiando la demanda en países con ingresos medios y en los grandes mercados urbanos de muchos países en vías de desarrollo. En el pasado, los productos agrícolas se comercializaban principalmente como productos básicos (un producto básico es aquel que se trata como un producto homogéneo, es decir, como si su calidad fuera siempre la misma, de modo que los compradores y consumidores sólo están interesados en la cantidad comprada o vendida). Durante las dos últimas décadas esto ha cambiado, ya que los cambios en los gustos de los consumidores y el enorme aumento en el comercio mundial ha obligado a los productores a diferenciar sus productos para poder competir. La diferenciación supone dar a un producto una identidad única que lo haga distinto al mismo producto producido en otra parte. Hoy en día, los productores que quieren proveer a los mercados mundiales no pueden centrarse simplemente en la producción y asumir que habrá un mercado para su producto. Así que los productores deben estar cada vez más orientados hacia el mercado; en otras palabras, tienen que identificar lo que quieren los consumidores, producir un producto que cumpla con estas exigencias y quizá incluso diferenciar su producto de algún modo para competir en el mercado.

A medida que los consumidores de los países industrializados se han preocupado más por la comida sana y los temas medioambientales y éticos, ha habido un crecimiento rápido de la demanda de productos especializados en mercados «nicho». Los productos especializados son productos que tienen características especiales basadas en su calidad, origen o cómo el producto o el proceso de producción beneficia a los productores o al medio ambiente. Los productos orgánicos y de comercio justo son dos ejemplos de productos especializados, y el mercado para ambos ha crecido mucho en los últimos años. Por ejemplo, las ventas mundiales de plátanos orgánicos crecieron más de un 300 por ciento entre 1998 y 2002.²³ Los productos de comercio justo se venden con la etiqueta de la marca Comercio Justo, que garantiza que:

23. Humphrey 2005, p. 8.

- la cadena de mercado para el producto se certifica según los estándares internacionales de Comercio Justo (que abarcan temas sociales, económicos y medioambientales) de la Organización de Etiquetado de Comercio Justo; y,
- se ha pagado un precio y recargo mínimos a los productores para proyectos de desarrollo de la comunidad.

Aunque estos cambios han creado nuevas oportunidades para los pequeños productores en los mercados de productos de mayor valor, se ha vuelto cada vez más difícil para los pequeños productores aprovecharlas. Pocos pequeños productores tienen las aptitudes, la información y los recursos para cumplir con los estándares y participar en los nuevos tipos de acuerdos de comercialización comunes en estos mercados (ver cuadro sobre cadenas de valores). Además, los pequeños productores tienen que competir con grandes explotaciones comerciales en su propio país que gozan de muchas ventajas en marketing, cumplimiento de estándares y acceso a los servicios empresariales. Para un supermercado o su proveedor es mucho más barato hacer negocios con una gran explotación de venta directa que con muchos pequeños productores, y para ésta también es más fácil y barato cumplir con los estándares de calidad y de seguridad alimentaria de los supermercados. Para competir en estos mercados, los pequeños productores tienen que encontrar formas de reducir sus costes de transacción y comercialización y mejorar su acceso a los servicios.

Avances en las cadenas de mercado mundiales

Concentración de mercado²⁴

Los cambios y nuevos avances en las cadenas de mercado mundiales también han creado nuevos retos y oportunidades para los pequeños productores. Todas las partes de la industria alimentaria mundial se han concentrado a lo largo de las últimas décadas. La concentración de mercado significa que sólo un reducido número de empresas operan en una fase de la cadena de mercado y estas empresas, por lo tanto, pueden influir en los precios, si no controlarlos. Por ejemplo, cinco grupos multinacionales controlan el 69 por ciento del mercado mundial del café y, en Uganda,

24. Este apartado se documenta en: Boselie y van de Kop 2005; DFID 2002; Humphrey 2005; Vorley 2001; Vorley y Fox 2004; Ponte 2001.

seis casas de comercio internacionales representan el 80 por ciento de las exportaciones de café.²⁵ Como veremos más adelante, los supermercados también tienen un poder considerable en el mercado a consecuencia de la concentración de éste, lo que ha debilitado la posición de los productores.

Sin embargo, es importante reconocer la diferencia entre situaciones en las que un grupo de compradores trabajan juntos para explotar a los productores y los casos en que trabajan juntos para reducir los riesgos de hacer negocios con pequeños productores. Por ejemplo, un grupo de comerciantes o de empresas pueden ponerse de acuerdo para ofrecer un precio a los productores que esté por debajo del precio de mercado real: se trata de un caso claro de explotación. En cambio, es posible que una empresa transformadora quiera proporcionar semillas y formación a los agricultores para que puedan suministrarle más productos y de mejor calidad. Pero la empresa se arriesga a perder la inversión en estos servicios si los agricultores venden su cosecha a una transformadora distinta, así que para reducir este riesgo la empresa puede llegar a un acuerdo con otras empresas transformadoras para comprar las cosechas a los agricultores a los que han proporcionado servicios. Este tipo de colaboración a menudo es necesaria para estimular el crecimiento de la cadena de mercado y no tiene que implicar que se explote a nadie.²⁶

Cuadro 2.3

Cadenas de valor²⁷

El crecimiento de los supermercados y el aumento de la concentración de los mercados mundiales de alimentos han provocado cambios fundamentales en las cadenas de mercado. En el pasado, los productores y luego los fabricantes controlaban las cadenas de los mercados de alimentos y decidían qué se vendía en el mercado. Hoy en día, son los compradores -cadenas de supermercados y empresas transformadoras multinacionales- los que controlan muchas cadenas mundiales de los mercados de alimentos y deciden qué puede venderse en el mercado. Por consiguiente, muchas cadenas de mercado se gestionan ahora de una forma muy distinta y a menudo reciben el nombre de «cadenas de valor» en lugar de cadenas de mercado o suministro, aunque con frecuencia los términos se utilizan indistintamente.

25. Ponte 2001, p.18.

26. Para más información véase Dorward et al. 1998.

27. Este apartado se documenta en Lundy et al. 2004 y Humphrey 2005.

Una cadena de valor alude a una red estratégica de negocios independientes que trabajan conjuntamente para garantizar que lo que se produce, el proceso de producción y las cantidades y plazos cumplen con las exigencias de los minoristas o empresas transformadoras. Si bien las cadenas de mercado tienden a estar guiadas por la oferta y suponen un intercambio de información limitado entre los actores de la misma, las cadenas de valor están regidas por la demanda y suponen un intercambio amplio de información entre los negocios para comunicarse y hacer cumplir los estándares exigidos por las empresas transformadoras o los minoristas. Las cadenas de valor están regidas por los compradores y, por lo tanto, a menudo existen mecanismos para obligar a cumplir sus estándares, incluyendo la elección del proveedor, auditorías e inspecciones. La mayoría de los productos de mayor valor se comercializan a través de cadenas de valor.

Supermercados²⁸

Como hemos señalado anteriormente, en la mayoría de los países industrializados, los mercados de alimentos al por menor están dominados por un pequeño número de grandes cadenas de supermercados. Por ejemplo, en 2000²⁹ en el Reino Unido, los cuatro supermercados más importantes representaron casi el 75 por ciento de las ventas de alimentos. Esto ha tenido un efecto significativo sobre las cadenas de mercado mundiales de frutas y verduras, ya que los supermercados representan gran parte de los productos frescos vendidos en muchos países industrializados y también cada vez más en muchos países en vías de desarrollo. Al principio, los supermercados compraban frutas y verduras frescas a los mayoristas, pero éstos no eran capaces de satisfacer la demanda creciente de productos que cumplieran con sus estándares de calidad, seguridad alimentaria y trazabilidad (la trazabilidad es la capacidad de identificar con exactitud dónde –por ejemplo, de qué granja– sale un producto). Los supermercados, por lo tanto, empezaron a desarrollar contratos a más largo plazo con un pequeño número de proveedores especializados, quienes también comenzaron a concentrarse en un pequeño número de proveedores propios, es decir, exportadores en los países en vías de desarrollo, que tenían la capacidad de satisfacer las exigencias de los supermercados.

La expansión de los supermercados también ha tenido un gran impacto en los países en vías de desarrollo, en particular en Latinoamérica y Asia oriental, donde los supermercados dominan ahora los mercados al por me-

28. Este apartado se documenta en: Balsevich et al. 2003; Humphrey 2005; Reardon et al. 2001 y 2003; Weatherspoon y Reardon 2003; Vorley 2001; Vorley y Fox 2004.
29 FIDA 2001, p. 184.

nor. Por ejemplo, en 2000 los supermercados ocupaban entre el 50 y el 60 por ciento de la venta al por menor de alimentos en Latinoamérica y están creciendo deprisa en el este y el sudeste asiático.³⁰ Sin embargo, incluso en los mercados urbanos de Latinoamérica, los supermercados sólo representan el 25 por ciento del sector de alimentos frescos.³¹ Los supermercados también están comenzando a ganar terreno en el este y el sur de África, aunque aparte de Sudáfrica y centros urbanos importantes hay pocos indicios de que los canales tradicionales de comercialización, en especial para los productos frescos, estén perdiendo terreno en favor de los supermercados. En todo el planeta, los supermercados, por lo tanto, representan un reto cada vez mayor y una oportunidad de mercado importante para los pequeños productores que proveen a los mercados urbanos.

Cuadro 2.4

Categorías y estándares

Las categorías y los estándares incluyen especificaciones técnicas, definiciones y sistemas para clasificar un producto en distintas calidades, tamaños u otras clases. Por ejemplo, las categorías y los estándares para las manzanas pueden incluir requisitos mínimos de calidad para todas las manzanas y tres categorías de manzanas, basadas en la forma, el tamaño y lo visibles que sean los defectos en la piel. En el pasado, la mayoría de las categorías y los estándares se centraban en las características de un producto en cuanto llegaba a una fase determinada de la cadena de mercado. Hoy en día, las categorías y los estándares cada vez se fijan más en los estándares de transformación, que se centran en cómo se produce, transforma o comercializa un producto y no solamente en la calidad del producto final.

Nuevos estándares de los productos³²

En el pasado, las categorías y los estándares los establecían las autoridades para facilitar el comercio. A lo largo de la última década se ha producido un aumento de los estándares privados establecidos por grupos de minoristas en la UE y cada vez más también por cadenas individuales de supermer-

30. Reardon et al. 2003, p. 1142.

31. Reardon et al. 2003.

32. Esta sección se documenta en Balsevich et al. 2003; Giovannucci y Reardon (sin fecha), Reardon et al. 2001.

cados y otras grandes empresas. Por ejemplo, para competir con otros supermercados y satisfacer a sus consumidores, algunos supermercados han introducido sus propios estándares de calidad, seguridad alimentaria y trazabilidad. Estos estándares cada vez se centran más en el proceso de producción en lugar de solamente en las características del producto final porque es más barato controlar la calidad y la seguridad de los alimentos en la fase de producción que más tarde en la cadena de valor. Esta atención en el proceso de producción también ha conducido a poner un gran énfasis en la trazabilidad. Además de los estándares establecidos por empresas individuales, muchos supermercados y proveedores mundiales también exigen a los productores que implementen estándares colectivos como la metodología ARPC (análisis de riesgos y control de puntos críticos), un sistema de seguimiento muy utilizado para controlar los estándares de seguridad alimentaria, o los estándares de certificación agrícola EurepGAP, establecidos por un organismo privado de minoristas y sus proveedores mundiales.

Para obtener la certificación acorde con estos estándares, los pequeños productores deben tener unos recursos considerables para invertir en una mejora de los procesos de producción, sistemas de seguimiento y certificación. Como pocos pequeños productores tienen esta capacidad, se arriesgan a estar cada vez más excluidos de estos mercados, ya que los supermercados y sus proveedores prefieren hacer negocios con grandes productores comerciales, con los que consideran que es más fiable y barato negociar.

Cuadro 2.5

Certificación

La certificación es un sistema que permite a los productores y a las empresas demostrar a los compradores y consumidores que cumplen con los estándares de calidad, seguridad y otros. La mayoría de los sistemas de certificación los realizan organizaciones independientes, que auditan al productor o el proceso de producción y proporcionan un certificado en el que confirman que se cumplen los estándares. Por ejemplo, para demostrar que cumplen con los estándares EurepGAP, los productores tienen que estar certificados por una empresa de certificación registrada. La Organización de Etiquetado de Comercio Justo también utiliza un sistema de certificación para demostrar a los consumidores que un producto de Comercio Justo cumple con los estándares de Comercio Justo acordados internacionalmente.

Agricultura contractual³³

En las cadenas de valor, los proveedores y empresas transformadoras cada vez llegan a más acuerdos contractuales con los productores para reducir riesgos y asegurarse de que los productos cumplen con los estándares necesarios. En un acuerdo de agricultura contractual, los exportadores o empresas transformadoras establecen un contrato a plazo con los productores en el que acuerdan suministrar una cantidad y calidad específicas del producto en época de cosecha, por un precio acordado. Un plan «de resultados» es un sistema similar establecido por una explotación de venta directa para conseguir que los pequeños productores suministren productos adicionales a la explotación. Por lo general, estos dos planes funcionan a través de grupos de agricultores, que a menudo forma la explotación o empresa de venta directa para reducir sus costes de transacción. Si tienen la confianza de que los productores cumplirán el contrato, las explotaciones o empresas a menudo proporcionan insumos para servicios de crédito y extensión a los productores y luego deducen el coste de estos servicios del pago por la cosecha. Los planes de agricultura contractual pueden proporcionar un valioso canal de comercialización a los pequeños productores y mejorar su acceso a importantes servicios agrícolas que también pueden utilizarse para los cultivos de alimentos.

Sin embargo, como a menudo es más arriesgado y caro para los proveedores establecer contratos con los pequeños productores, con frecuencia se les excluye de estos planes. A menos que los productores dispongan de opciones de comercialización alternativas y de capacidad para negociar y hacer cumplir contratos justos, los acuerdos de agricultura contractual pueden atrapar a los productores en relaciones comerciales explotadoras que pueden provocar cada vez más endeudamiento y dependencia y prácticas agrícolas insostenibles. A las mujeres productoras puede resultarles especialmente difícil participar en acuerdos de agricultura contractual, ya que las obligaciones domésticas pueden impedirles entregar los productos en el plazo exigido o en puntos de venta lejanos. Por lo tanto, son los hombres quienes a menudo gestionan las ventas de productos según estos contratos, lo que reduce el control de las mujeres sobre estas transacciones.

33. Esta sección se documenta en: Boselie y van de Kop 2005; Coulter 1999; Dorward et al. 1998; Vorley y Fox 2004.

Resumen: los retos para los pequeños productores

Los cambios en los mercados locales, regionales y mundiales han creado muchas oportunidades de mercado para los pequeños productores, pero su capacidad para aprovecharlas se ve fuertemente limitada por:

- una falta de capital, activos, aptitudes e información para competir en los mercados regidos por el comprador;
- los costes elevados en relación con el tamaño reducido de su negocio;
- un acceso limitado a servicios asequibles y fiables necesarios para aumentar la productividad y mejorar la calidad;
- una posición negociadora débil en los mercados locales y mundiales controlados por los compradores;
- una influencia limitada en las políticas locales, nacionales y mundiales y en las prácticas gubernamentales que afectan a los mercados de los que depende su medio de vida.

Para superar estos retos, los pequeños productores necesitan desarrollar su capacidad de competir en el mercado, acceder a recursos externos y aumentar su poder de negociación e influencia. A menudo los pequeños productores pueden hacer muy poco para superar estos retos ellos solos. Pero ¿qué sucede si deciden colaborar y combinar sus recursos para enfrentarse juntos al mercado? El siguiente capítulo se plantea los beneficios y los costes de la acción colectiva.

3. La lógica de las organizaciones de productores

Las organizaciones de productores (OP) pueden ayudar a los pequeños productores a mejorar su posición en el mercado y superar al menos algunos de los retos identificados en el capítulo anterior de cuatro maneras básicas:

1. *Aumento del volumen*: Las OP aglutinan las actividades económicas de muchos pequeños productores individuales y así aumentan el volumen total de sus actividades económicas conjuntas. Este aumento del volumen puede reducir los costes de los pequeños productores, permitirles suministrar la cantidad, calidad y constancia exigidas por los compradores y aumentar su poder de negociación e influencia en el mercado. Sin embargo, puede que las OP tengan que alcanzar un tamaño mínimo determinado antes de que el volumen de sus actividades de comercialización les otorgue un poder de negociación real y les permita competir con grandes productores comerciales.

2. *Intermediación*: Las OP hacen de intermediarias o enlaces entre productores individuales, por un lado, y compradores o proveedores de servicios, por el otro. En lugar de tener que hacer negocios con muchos productores individuales y dispersos, los compradores o proveedores de servicios pueden tratar con una sola organización y reducir así sus costes de transacción. Sin embargo, la colaboración dentro de una OP también crea costes de gestión adicionales, y si una OP no está gestionada de manera eficaz estos costes pueden ser mayores que los beneficios.

3. *Especialización*: Las OP permiten a los pequeños productores poner en común sus recursos y luego dividir su trabajo entre las distintas tareas que implica el negocio. Esta especialización puede permitir a las OP utilizar su trabajo de manera más eficaz, desarrollar conocimientos en áreas clave y desocupar a sus miembros para otras actividades.

4. *Colaboración*: el propio proceso de trabajar conjuntamente puede fomentar la solidaridad y desarrollar la confianza de los pequeños productores, permitiéndoles enfrentarse a los riesgos y retos del mercado y aumentar su influencia en las políticas y prácticas locales que afectan a sus mercados.

Puede que las OP obtengan beneficios limitados si hay problemas más importantes relativos a la manera como están estructurados los mercados. Por ejemplo, las OP solas pueden hacer poco para corregir el poder de mercado de los supermercados o superar disfunciones en mercados estrechos. Las OP son cada vez más necesarias para que los pequeños productores tengan la oportunidad de competir en el mercado y beneficiarse de él, pero no son siempre suficientes para alcanzar estos objetivos. Regresaremos a estas importantes limitaciones después de ver los principales beneficios de las OP en la siguiente sección.

Los beneficios potenciales de la acción colectiva

Costes más bajos

Uno de los beneficios principales de las OP son los costes de comercialización más bajos como resultado de las economías de escala (ver cuadro). Por ejemplo, en Albania los miembros de una cooperativa de viticultores solían procesar el vino individualmente, pero ahora han generado economías de escala invirtiendo en una sola planta transformadora de vino de alta calidad. En India, una empresa de comercialización de algodón propiedad de una cooperativa ha generado una economía de escala comprando insumos agrícolas para sus miembros en grandes cantidades y a precios bajos.

Cuando los pequeños productores combinan sus productos para la venta, se reducen los costes de transacción tanto para los productores como para los compradores. En lugar de que cada productor invierta tiempo para encontrar a un comprador y negociar un precio, sólo uno o dos miembros se encargan de hacerlo en nombre de todo el grupo. En el caso de los compradores, en lugar de invertir mucho tiempo negociando con productores individuales por pequeñas cantidades, pueden negociar de una sola vez por una cantidad grande. Tener estos costes de transacción más bajos significa que los pequeños productores a menudo pueden negociar precios más elevados para los productos que venden y precios más bajos para los insumos. En particular en los mercados estrechos, donde los productores y comerciantes individuales tienen que invertir una cantidad de tiempo significativa en buscarse los unos a los otros, las OP pueden reducir estos costes de búsqueda y fomentar así que otros actores inviertan en la cadena de mercado.

Cuadro 3.1

Economías de escala

Las economías de escala son abaratamientos de los costes unitarios en la producción y comercialización de un producto (por ejemplo, un kilo de granos de café) logrados al aumentar el volumen total de producción o comercialización. Las actividades de producción, transformación y comercialización implican costes fijos, como tractores, equipo de transformación o almacenes, y estos costes disminuyen por cada unidad procesada, transformada o comercializada a medida que aumenta el volumen total de la actividad.

Mejor alcance en el mercado

Muchos pequeños productores son incapaces de conseguir un buen precio para sus productos porque son incapaces de acceder a otros mercados, más arriba en la cadena de mercado o valor, donde los precios son más altos. Como no tienen alternativa, los pequeños productores deben aceptar el precio que los comerciantes les ofrecen a nivel local. En estos casos, la acción colectiva puede permitir a los pequeños productores acceder a otros mercados combinando su producción para alcanzar el volumen necesario para hacer negocios con los compradores en otros mercados, o transformando sus productos para acceder a mercados de mayor valor en una fase posterior de la cadena. Por ejemplo, Asprepatía, una asociación de Colombia, ha posibilitado a los productores vender sus productos directamente al mercado al por mayor a mejores precios, en lugar de venderlos individualmente a comerciantes locales. Por lo tanto, las OP pueden proporcionar una manera sencilla de evitar los intermediarios del mercado, como los comerciantes locales. Sin embargo, esta estrategia sólo funciona si estos intermediarios están explotando realmente a los productores y están cosechando grandes beneficios sin agregar mucho valor al producto. En muchos casos, los comerciantes locales sólo obtienen pequeños beneficios por los elevados costes de transacción que supone hacer negocios en áreas rurales pobres y, en este caso, puede que a las OP les resulte difícil competir con ellos. Desplazándose juntas u organizando un medio de transporte seguro, las OP también pueden posibilitar a las mujeres acceder a los mercados (lo que a veces les resulta difícil debido a las preocupaciones por la seguridad o las normas sociales que hacen inaceptable que las mujeres viajen solas).

Mejor poder de negociación

La acción colectiva puede incrementar el poder de negociación de los pequeños productores de diversas maneras. Uniéndose y mejorando la calidad de su producto o extendiendo la producción entre miembros individuales a lo largo de la estación, los productores pueden cumplir las exigencias precisas de los compradores y, por lo tanto, negociar mejores precios. Por ejemplo, Agrolempa, una sociedad anónima propiedad de una asociación de productores de frutas y verduras en El Salvador, ha sido capaz de acceder a mercados nacionales más exigentes combinando la producción de sus propietarios miembros y de otros productores de la región, para cumplir con las cantidades exigidas por los compradores. Las economías de escala pueden hacer que a una OP le resulte más fácil invertir en servicios de transformación, almacenaje o transporte que puedan dar a los miembros la capacidad de elegir dónde y cuándo vender sus productos. Por ejemplo, una cooperativa de viticultores de Albania posibilitó a los productores invertir en maquinaria de transformación mejor que conservaba el vino durante más tiempo y permitía a los productores acceder a mercados fuera del área local.

En cadenas de mercado dirigidas por el comprador, las OP pueden crear un poder «compensatorio» que proporcione cierto equilibrio al poder de los compradores. Por ejemplo, la asociación de Colombia mencionada antes controlaba una gran parte del mercado local y, por lo tanto, era capaz de negociar mejores precios con los mayoristas y obligar a los comerciantes locales a pagar precios mucho más altos. El poder compensatorio puede ser especialmente importante cuando los productores están comerciando productos perecederos, como la fruta o la leche que se estropean enseguida, o bien si han invertido en maquinaria de transformación cara que no puede utilizarse para otros propósitos. En ambos casos, la posición negociadora de los productores es débil: en el primer caso, porque los productores tienen que vender su producto deprisa, es decir, antes de que se estropee, lo que les obliga a aceptar precios bajos; en el segundo caso, la gran inversión en maquinaria fuerza a los productores a continuar con la producción aunque consigan precios bajos. En estos casos, los productores a veces pueden crear un poder compensatorio y mejorar su posición negociadora formando una gran OP con la que los compradores tengan que hacer negocios. Ésta fue una de las razones principales para crear organizaciones de productores en Europa y Estados Unidos en el siglo pasado:³⁴ para competir en los mer-

34. Cook e Iliopoulos 1999.

cados dirigidos por el comprador, los agricultores han tenido que invertir en maquinaria de transformación para agregar valor a sus productos, pero estas inversiones pueden debilitar su posición negociadora y, de esta manera, los agricultores crean OP para establecer un poder compensatorio.

Cuadro 3.2

Poder de negociación

El poder de negociación es la capacidad de influir en el precio o en las condiciones de una transacción comercial. Aunque los compradores ofrezcan precios más elevados, el poder de negociación puede permitir a los productores acordar mejores condiciones, como un acuerdo de suministro a largo plazo o acceso a servicios empresariales. El poder de negociación depende de muchos factores distintos, pero los más importantes son la escasez, la disponibilidad de opciones de comercialización alternativas y la información sobre el mercado:

- *Escasez*: si hay poca oferta de un producto comparado con la demanda, normalmente el productor se encuentra en una posición negociadora fuerte. Sin embargo, la escasez a menudo sólo se aplica a productos con ciertas características. Por ejemplo, puede que haya cientos de productores que vendan tomates en un mercado al por mayor, pero muy pocos entregan la cantidad y la calidad de tomates que prefieren los comerciantes. En este caso, sólo los productores que puedan cumplir estas expectativas tendrán un producto con poca oferta y podrán negociar mejores precios.
- *Opciones de comercialización alternativas*: aunque los productores estén vendiendo un producto con poca oferta, seguirán estando en una posición negociadora débil si no tienen opciones de comercialización alternativas. Esta situación puede plantearse en mercados rurales «estrechos» en los que haya pocos comerciantes y los productores no tengan servicios de transporte o almacenamiento adecuados.
- *Información sobre el mercado*: el acceso a información precisa sobre los precios y condiciones del mercado puede ayudar a los productores a evitar que los compradores los exploten y a negociar un precio justo.

Mejor acceso a los servicios

Las OP pueden mejorar el acceso de los pequeños productores a los servicios de dos formas. En primer lugar, los costes de transacción más bajos y las economías de escala que suponen proporcionar servicios a grupos de productores en lugar de a productores individuales hacen que sea más barato y fácil para

las empresas y proveedores de servicios trabajar con pequeños productores. Por ejemplo, los miembros de UCASN, una asociación de productores de Mozambique, han sido capaces de acceder a servicios de insumos y extensión de exportadores que, de lo contrario, no estarían a su alcance. En segundo lugar, es probable que los grupos organizados de productores, en especial si están registrados legalmente, tengan mayor credibilidad y un perfil más destacado que los productores individuales. Esto hace que a los proveedores de servicios les resulte mucho más fácil identificar a los productores y trabajar con ellos y también puede mejorar el acceso a servicios financieros, ya que es más probable que los bancos rurales ofrezcan créditos a una organización registrada que a agricultores individuales. En algunos casos, las grandes OP también pueden proporcionar servicios a sus miembros, en particular en mercados donde el acceso a servicios adecuados es limitado o inexistente. Sin embargo, se trata de una estrategia muy arriesgada, puesto que para seguir siendo un negocio viable la OP tiene que recuperar los gastos de proporcionar estos servicios. Por ejemplo, algunas OP de África occidental contratan a personal adicional para apoyar a sus miembros en la producción de algodón orgánico, pero tienen que aumentar los precios de venta una media de un 20 por ciento para recuperar los gastos que supone esta contratación adicional.

Incentivos y oportunidades para agregar valor

La acción colectiva en sí misma no permite a los pequeños productores participar en actividades de transformación y agregar valor a sus productos. Sin embargo, las economías de escala creadas por las OP, un alcance en el mercado mejor y el acceso a servicios pueden ayudar a los productores a movilizar los recursos y alcanzar el nivel de experiencia necesario para llevar a cabo estas actividades con éxito. Una vez que la OP haya posibilitado a los productores acceder a mercados que ofrecen precios más elevados por productos de alta calidad, los productores tendrán un incentivo más fuerte para mejorar la calidad y agregar valor a sus productos. Por ejemplo, en cuanto los miembros de una cooperativa de aceite de oliva de Palestina establecieron enlaces con mercados de aceite de oliva de mayor valor en Europa, hubo un fuerte incentivo para que los miembros mejoraran la calidad de su aceite gestionando el proceso de prensado más eficazmente. Las actividades transformadoras a menudo requieren inversiones importantes en maquinaria, que resultan demasiado caras y arriesgadas para los productores individuales. Las OP también pueden posibilitar que los productores accedan al capital necesario para invertir en maquinaria de transformación, mientras que el riesgo de la inversión se comparte entre muchos productores.

Aumento de la confianza

Los pequeños productores a menudo carecen de la confianza, aptitudes y experiencia necesarias para participar con éxito en el mercado. La acción colectiva puede suponer un cambio importante, puesto que los productores ya no tienen que depender de sus propias aptitudes y recursos y no tienen que enfrentarse solos a los riesgos de participar en el mercado. Trabajar en grupo da fuerza y fomenta la solidaridad, lo que puede posibilitar que los pequeños productores, en particular las mujeres o los miembros de otros grupos marginados, asuman riesgos y ganen confianza en el mercado. Como contó un miembro de COMUCAP, una asociación de mujeres rurales de Honduras: «Gracias a COMUCAP hemos aprendido que tenemos derecho a ser libres y expresar nuestra opinión. Ahora podemos ayudar a nuestros maridos y podemos ganar dinero para el hogar. Ahora la gente de nuestra comunidad nos admira. Nos hemos ganado el respeto de los hombres». Como demuestra esta cita, los productores ganan confianza gracias al aumento de los ingresos y a la independencia generada por las actividades de comercialización colectivas.

Aumento de la influencia

Las grandes OP pueden proporcionar la plataforma para que los productores fomenten sus intereses e influyan en las políticas locales, nacionales e incluso internacionales que afectan a su negocio y medio de vida. Por ejemplo, NASFAM, una asociación de pequeños agricultores de Malawi, ha presionado con éxito al Gobierno para que conceda exenciones fiscales a las ventas de los pequeños cultivadores de tabaco, mientras que la Asociación de Productores de Arroz de Guyana convencieron a molineros y exportadores para que pagaran puntualmente a los productores. La acción colectiva a través de una OP también puede movilizar a los productores a hacer algo respecto a otros problemas que afectan al resto de la comunidad. Cuando los miembros de la Asociación de Productores de Arroz de Guyana se vieron afectados por un desastre natural, la asociación movilizó recursos para proporcionar ayuda a toda la comunidad.

Riesgos y costes de la acción colectiva

La acción colectiva no es una solución mágica a los retos a los que se enfrentan los pequeños productores en el mercado. Las OP también presentan retos potenciales que hay que superar y gastos internos que hay que cubrir

antes seguramente de que sus miembros ganen más de lo que han invertido en la organización. Y aunque las OP se desarrollen y se conviertan en negocios prósperos, pueden seguir siendo pequeños jugadores en los mercados nacionales y mundiales controlados por intereses poderosos. La siguiente sección identifica algunos de los riesgos y costes principales de la acción colectiva.

Gobierno y confianza

Un mal gobierno de la organización y la pérdida de confianza entre sus miembros, líderes y gerentes es una de las principales razones por las que las OP atraviesan dificultades o fracasan. Dirigir un grupo de productores con distintas prioridades es una tarea difícil, en especial a medida que las OP van creciendo. Hay que invertir mucho tiempo y recursos para consultar con los miembros, comunicarse entre los distintos niveles de la organización y alcanzar un consenso en temas importantes. A veces la confianza y el compromiso o «capital social» ya existe entre los miembros cuando se crea la OP, pero a menudo estas organizaciones tienen que invertir una cantidad de tiempo considerable para desarrollar y luego mantener este capital social a medida que crecen. Si bien el capital social dentro de la OP es fundamental para su sostenibilidad, también puede ir en contra de los intereses de los miembros menos poderosos o de otros miembros de la comunidad que no participan en la OP. Como cualquier organización, las OP pueden ser utilizadas fácilmente por las élites locales para fomentar sus propios intereses y ejercer el poder sobre productores más pobres y menos poderosos.

Costes de transacción internos

Si bien las OP pueden reducir los costes de transacción para los compradores y proveedores de servicios, crean nuevos costes de transacción dentro de la organización. Por ejemplo, las OP a menudo adquieren y distribuyen insumos a los miembros, recogen los productos de los miembros individuales, les pagan y luego transportan estos productos para venderlos a un comprador. Estas transacciones internas conllevan costes que pueden ser muy altos, en especial si la OP no está gestionada de manera eficaz y hay retrasos a la hora de distribuir los insumos o pagar a los miembros. En este caso, las OP se arriesgan a perder clientes en favor de comerciantes que sean capaces de ofrecer mejores precios a los miembros que la OP, por tener costes operativos más bajos. Por ejemplo,

en el pasado, algunos miembros de NASFAM han vendido sus productos a comerciantes antes que a NASFAM por los retrasos en el sistema de pago de esta OP.

Parasitismo

Para conseguir economías de escala, la mayoría de las OP combinan la producción de sus miembros para transformación y comercialización. Aunque este proceso es esencial para el éxito de la OP, también conlleva riesgos y pérdidas potenciales para los miembros individuales. Por ejemplo, algunos miembros de la cooperativa de viticultores de Albania eran reacios a pasarse a la transformación colectiva de vino porque temían que la calidad del vino disminuyera con la uva de inferior calidad suministrada por otros miembros. Temían incluso que un sistema de transformación colectivo fomentara que algunos miembros trabajaran menos en sus vides porque podían cosechar los beneficios de la uva de mayor calidad de otros miembros. Este tipo de comportamiento se llama «parasitismo», porque algunos miembros se benefician de los esfuerzos e inversiones realizados por otros. En Kenia, por ejemplo, una asociación de talladores de madera estuvo a punto de irse a pique porque carecía de un sistema que recompensara a los talladores por la calidad de sus productos, así que la mayoría de los talladores cualificados fueron abandonando paulatinamente la asociación. Las OP necesitan desarrollar sistemas para desalentar el parasitismo estableciendo incentivos para que todos los miembros inviertan en el negocio.

Aumento del perfil

Como organizaciones formales o informales de productores, las OP aumentan el perfil de los productores en el mercado y en el terreno político. Si bien esto puede aportar muchos beneficios en términos de mejora en el acceso a servicios, el aumento del perfil también puede causar problemas y aumentar los costes del negocio. Por ejemplo, la asociación Agrolempa de El Salvador está registrada formalmente como empresa y, por lo tanto, tiene que pagar impuestos. Muchos de sus competidores, sin embargo, son comerciantes que no pagan impuestos y, por lo tanto, pueden ofrecer precios atractivos a los miembros de Agrolempa. En algunas regiones, como algunas partes del África subsahariana, donde ha habido casos de cooperativas controladas políticamente, es posible que las OP prósperas llamen la atención no deseada de las autoridades, lo que puede amenazar sus negocios.

Resumen: los beneficios y costes de las OP

Si bien la acción colectiva en sí misma no puede solventar todos los retos competitivos y estructurales a los que se enfrentan los pequeños productores, las OP pueden crear:

- un negocio intermediario mayor que posibilite a los pequeños productores competir más eficazmente en el mercado y aumentar su poder de negociación;
- una plataforma para que los productores fomenten y defiendan sus intereses; y
- un canal a través del cual se puede proporcionar apoyo e inversión a los pequeños productores de una manera más eficaz y efectiva.

Las OP implican un equilibrio fundamental y a veces delicado entre los beneficios de la colaboración y los costes adicionales y riesgos potenciales creados por estas actividades. En la práctica, el equilibrio entre estos beneficios y gastos determina la rentabilidad de una OP y, por lo tanto, su supervivencia: a menos que una OP pueda proporcionar servicios a sus miembros a precios atractivos y cubrir los costes de estos servicios, sus miembros recurrirán a proveedores de servicios alternativos y, tarde o temprano, la OP cerrará el negocio.

4. ¿Quién se beneficia de las organizaciones de productores?

En los últimos años, las OP se han convertido en un tema muy popular en el desarrollo rural y, actualmente, resulta difícil encontrar un documento sobre políticas para el desarrollo rural que no anime a fomentar las OP. Por lo tanto, es importante dar un paso atrás y examinar quién se beneficia realmente de las organizaciones de productores. Nuestra principal pregunta en este capítulo es si las OP pueden ayudar a los pequeños productores, incluidos los más pobres, o si por lo general sólo funcionan para aquellos pequeños productores que disfrutaban de una mejor posición económica. Pero también debemos preguntarnos si los beneficios de las OP se extienden más allá de los miembros y llegan a sus familias, a otros productores y al resto de la comunidad. Nos plantearémos estas dos cuestiones más adelante.

¿Pueden beneficiar las OP a todos los pequeños productores?

Según nuestra definición dada en el primer capítulo, las OP son negocios rurales que participan en actividades colectivas de comercialización. La mayoría de las OP se centran en actividades colectivas de comercialización de la producción y para participar en ellas los productores tienen que ser capaces de producir excedente. Se trata de un punto obvio, pero esta condición excluye de inmediato a gran cantidad de productores rurales de beneficiarse directamente de las OP. En muchos países, un gran porcentaje de productores rurales son productores de subsistencia que no tienen la capacidad de producir un excedente fiable para el mercado. Por ejemplo, en Etiopía alrededor de un 60 por ciento de la población rural depende de la producción de subsistencia y no tiene ni tierras ni recursos suficientes para producir excedente para el mercado.³⁵ Para estos productores, una OP ofrece pocas ventajas inmediatas, aunque otros tipos de acción colectiva, como las organizaciones comunitarias, pueden ayudarles

35. Esta estimación se basa en Jayne et al. 2005; Devereux 2000; y Rosegrant et al. 2006.

a movilizar recursos y ayuda para abordar problemas más importantes de su comunidad. Una respuesta sencilla a nuestra primera pregunta, por lo tanto, es que las OP, tal como vienen definidas en esta guía, a menudo no beneficiarán directamente a un número significativo de pequeños productores que son incapaces de producir un excedente fiable. Esta conclusión está apoyada por investigaciones y pruebas históricas que sugieren que son los pequeños productores con mejor posición económica los que normalmente crean OP.³⁶ Pero existen más razones por las que a menudo a los pequeños productores más pobres les resulta difícil participar en OP. Son:

1. Los pequeños productores más pobres con poco activo, aptitudes limitadas y condiciones medioambientales desfavorables encontrarán difícil producir las cantidades de alimentos básicos de valor bajo que exige una OP para competir en un mercado voluminoso, pero, al mismo tiempo, tendrán dificultades para producir productos de mayor valor, como frutas y verduras, que cumplan sistemáticamente con la calidad que requiere una OP para competir en mercados de productos de mayor valor.

2. Las exigencias de las obligaciones domésticas suponen que las mujeres normalmente no tengan tiempo y, por lo tanto, no puedan participar en una OP. Las mujeres también pueden quedar excluidas de la participación en OP debido a restricciones de carácter cultural o porque tienen acceso limitado a ingresos en metálico, lo cual puede recortar su capacidad para pagar cuotas de afiliación e invertir en el negocio.

3. Las ventas esporádicas en el mercado pueden proporcionar a los productores pobres un medio para diversificar sus ingresos y minimizar los riesgos, pero no es lo mismo que comercializar un excedente como parte de un negocio orientado al mercado. Para tener éxito en el mercado, las OP a menudo tienen que asumir riesgos posiblemente muchos pequeños productores más pobres no puedan o quieran correr.

4. A menudo tienen que pasar años antes de que una OP recupere gastos y sea capaz de pagar a sus miembros precios más altos que los que ofrecen otros comerciantes. Hasta que llega ese momento, puede que los miembros tengan que realizar inversiones adicionales en la OP sin recibir ningún beneficio, pero los pequeños productores más pobres a menudo carecen de los recursos necesarios para realizar este tipo de sacrificio.

5. Muchas OP no pagan a sus miembros de inmediato por sus productos, pero los pequeños productores más pobres necesitan dinero en metáli-

36. Véase ejemplo en Stringfellow et al. 1997; Chirwa et al. 2005; Koopmans 2004.

co de inmediato y esto puede impedirles participar en una OP. Por ejemplo, cuando una cooperativa en Albania empezó a producir y comercializar vino de manera colectiva, algunos de los productores más pobres dejaron la organización, ya que no podían permitirse esperar más semanas a que la cooperativa les pagara las ventas.

6. Ser miembro de una OP implica distintos tipos de coste, entre los que se incluyen cuotas de afiliación o compras compartidas. Estos costes a menudo pueden ser demasiado elevados para los pequeños productores, en especial para las mujeres productoras, que disponen de dinero limitado. Por ejemplo, los productores pobres de café de Uganda fueron incapaces de unirse a una cooperativa cafetera que podía ofrecerles mejores precios porque no podían permitirse pagar una cuota de afiliación y comprar acciones de la cooperativa.

7. A veces las OP están formadas o controladas por élites locales cuyo principal objetivo es controlar las actividades de los mercados locales, en particular las actividades de comercialización de los agricultores más pobres.

8. La mayoría de los pequeños productores más pobres viven en zonas pobres y remotas donde los mercados tienden a ser estrechos y los retos que implica desarrollar una OP próspera son mucho mayores. Por consiguiente, en estas zonas a menudo hay pocas OP prósperas a las que puedan unirse los productores.

Esta lista de obstáculos debería frustrar cualquier ilusión respecto a las OP como herramienta de desarrollo sencilla para ayudar a los pequeños productores más pobres. Muchos de estos retos pueden superarse con el tiempo y con apoyo externo importante. Por ejemplo, las ONG pueden poner en marcha proyectos que ayuden a los pequeños productores a aumentar su productividad y producir productos de mayor calidad, y a medida que las OP se desarrollan y se hacen más fuertes a menudo pueden hallar formas para ampliar su negocio y servicios para beneficiar a productores más pobres y con menos capacidad. Sin embargo, existe el peligro de que las OP se conviertan en un medio para que organismos externos canalicen los recursos hacia los pequeños productores, en un intento por conseguir que las OP sean más inclusivas o por fomentar otros objetivos de desarrollo dentro de la comunidad. Sin embargo, estos enfoques corren el riesgo de desmoralizar e incluso debilitar el desarrollo de las organizaciones y reducir la independencia y la iniciativa empresarial de los productores, de las que depende el éxito de la OP a largo plazo (ver capítulo 7)

¿Los beneficios de las OP se extienden más allá de sus miembros?

A veces se critica a las OP por ser «islas de desarrollo» en las que se concentran el desarrollo y la inversión y que reportan beneficios limitados al resto de la comunidad. Por lo tanto, también tenemos que plantearnos hasta qué punto las OP benefician a las familias de sus miembros, así como al resto de la comunidad.

No podemos suponer que toda la familia compartirá necesariamente los beneficios recibidos por un familiar que participe en una OP, ya que se trata de algo que depende de la división de roles y del equilibrio de poder entre los miembros de la casa, en particular entre los hombres y las mujeres. Por ejemplo, si un marido participa en una OP puede que espere que su mujer (y los niños) dediquen más tiempo al cultivo para vender la cosecha a la OP. Puede que este hecho ponga mucha presión sobre la mujer, que tiene que llevar a cabo sus tareas domésticas habituales, mientras que el marido tal vez gane más poder dentro del hogar a consecuencia de lo que ingresa por el cultivo. Y si bien la participación de las mujeres en una OP puede aumentar sus ingresos, confianza e independencia, como queda demostrado con el COMUCAP de Honduras, a menudo se sumará a sus tareas y puede poner más presión sobre los hijos mayores, en particular sobre las hijas mayores, a quienes pueden sacar del colegio para que cuiden de sus hermanos pequeños.

En el resto de la comunidad, las personas que no sean miembros de una OP a menudo se benefician de los servicios proporcionados por ella. Por ejemplo, Agrolempa en El Salvador también compra fruta y verduras a no miembros, que se benefician de sus volúmenes justos y costes de transporte bajos. Las OP prósperas también pueden contribuir al crecimiento de la economía rural, lo que beneficia a todos los productores rurales a través de un aumento de la demanda de mano de obra asalariada y de otros bienes y servicios. Por ejemplo, en Etiopía, los miembros de una cooperativa agrícola próspera ampliaron su producción y contrataron a más trabajadores, beneficiando así a productores más pobres que necesitaban oportunidades de empleo. Las OP crean redes sociales que a menudo se extienden más allá de sus miembros. Como centro de atención del resto de la comunidad, las OP pueden posibilitar a los miembros reunirse, socializar y hablar de los problemas a los que se enfrentan la comunidad o los productores locales. Por último, las grandes OP o las OP con recursos considerables implementan a menudo proyectos sociales o proporcionan servicios sociales a la comunidad local. Por ejemplo, NASFAM en Malawi financia pequeños proyectos comunitarios para mejorar las infraestructuras rurales.

Las OP son negocios propiedad de los productores que pueden ayudar a los pequeños productores a superar las desventajas fundamentales a las que se enfrentan en los mercados actuales por su tamaño, falta de recursos y marginación. Sin embargo, las OP no pueden obrar milagros y no deberían verse como un modo alternativo de transformar una comunidad rural pobre. En muchos casos, se necesitan inversiones e intervenciones mucho mayores por parte de los Estados, los donantes y las ONG para abordar restricciones más importantes que impiden a muchos pequeños productores producir lo suficiente para alimentar a sus familias, menos aún participar en mercados exigentes. El reto para los que trabajan con OP es encontrar formas de maximizar los beneficios para los miembros y los beneficios indirectos para el resto de la comunidad sin debilitar su negocio. Se trata de una cuestión fundamental que nos plantearemos en el resto de este libro.

Resumen: ¿quién se beneficia de las OP?

Para participar en una OP y, por lo tanto, beneficiarse directamente de ella, los productores tienen que ser capaces de producir un excedente que cumpla con las exigencias del mercado objetivo y satisfaga otros requisitos de afiliación. Estas condiciones a menudo harán difícil, si no imposible, que gran cantidad de pequeños productores, en especial las mujeres, participen en una OP sin intervenciones previas o complementarias para mejorar las infraestructuras rurales y desarrollar el activo y las aptitudes de estos productores. Puede que aquellos productores que no sean miembros se beneficien indirectamente de las OP, a través de servicios que se les ofrecen, aumento de la demanda de mano de obra y actividades sociales apoyadas por las OP. Sin embargo, estos beneficios pueden ser limitados y dispersos. Para sobrevivir como negocio, la mayoría de las OP tendrán que volver a invertir recursos adicionales en el negocio durante los primeros años de desarrollo y, por lo tanto, pocas OP generarán recursos para apoyar las actividades sociales que benefician al resto de la comunidad hasta que alcancen un nivel de desarrollo mayor.

Parte II

¿Cómo son, y cómo funcionan, las organizaciones de productores?

Preguntas orientativas

¿Qué hacen las OP?

¿Qué formas legales tienen las OP y cómo están estructuradas internamente?

¿Cómo se gestionan y gobiernan las OP?

¿En qué tipo de actividades empresariales participan las OP?

¿Qué tipos de relaciones pueden establecer las OP con los compradores y proveedores?

¿Cómo acceden las OP a los servicios de mercado?

¿Qué pueden hacer las OP para influir en su entorno?

¿Cómo se desarrollan las OP a lo largo del tiempo?

En la Parte I, hemos visto los antecedentes y la razón de ser de las organizaciones de productores. La Parte II examina con más detenimiento las OP y las preguntas propuestas. Mientras consideramos cada uno de estos aspectos, nos plantearémos qué factores contribuyen a que una OP sea próspera y qué peligros y escollos deben evitar. A lo largo de toda esta parte, recurriremos a casos de OP de todo el mundo para proporcionar ejemplos reales de estas organizaciones y de cómo funcionan.³⁷

37. Se ha cambiado el nombre de algunas de estas OP.

5. Actividades y servicios de las organizaciones de productores

Cuando los productores se unen para formar una OP, a menudo el objetivo inicial es trabajar conjuntamente y llevar a cabo de manera colectiva las tareas que los miembros individuales antes realizaban solos. A medida que crecen las OP, estas tareas las realizan cada vez más los empleados que trabajan para la OP, como servicio a los miembros de la OP. Un buen lugar por donde comenzar nuestra investigación sobre las organizaciones de productores es plantearnos qué hacen en realidad. Más adelante, ofreceremos un breve resumen de algunas de las actividades y servicios principales directamente relacionados con el negocio de las OP antes de ver dos tipos más de servicios que prestan. En primer lugar, presentaremos nuestro primer caso, una asociación de El Salvador.

Caso 1

Agrolempa, El Salvador

Agrolempa se fundó en 2001 en San Vicente, en El Salvador, como asociación rural con una empresa de comercialización que es propiedad al cien por cien de la asociación. Los agricultores que crearon la asociación habían recibido previamente apoyo de una ONG local y de un proyecto de Oxfam, financiado por la Unión Europea, que aportó el capital inicial para la empresa. El objetivo de la asociación es mejorar el medio de vida de los pequeños productores ayudándolos a obtener mejores precios para sus productos agrícolas. Intenta conseguirlo ayudando a sus miembros a mejorar la calidad de sus frutas y verduras y comprando sus productos y vendiéndolos directamente a hospitales, supermercados, cáterin, empresas transformadoras y mercados al por mayor. De esta manera, elimina a los comerciantes que pagan precios bajos a los productores. La asociación tiene unos 60 miembros. Se les exige ser pequeños agricultores con tierras propias. La asociación elige una junta directiva, que contrata a los gerentes de la empresa y es responsable de controlar su rendimiento. Como los miembros y otras personas locales no tienen las aptitudes y la experiencia necesarias para gestionar la empresa, la junta ha contratado desde el principio a gerentes de fuera de la región que están

comprometidos con los objetivos de la asociación. Cada año la junta decide qué hacer con los beneficios de explotación de la empresa. En 2005, la junta decidió distribuir el 80 por ciento de los beneficios a los miembros según la cantidad de productos que habían suministrado a la empresa y el 20 por ciento restante de los beneficios se repartió de manera equitativa entre todos los miembros.

Agrolempa se ha convertido en una de las tres únicas empresas de comercialización agrícola que suministra a los principales mercados institucionales y al comercio minorista y la industria del cáterin en El Salvador. Lo ha conseguido centrándose mucho en mejorar la calidad de la producción de frutas y verduras de sus miembros y desarrollando un sistema de control de calidad. Para conseguir el volumen de oferta y presentar la variedad de producción exigida por los contratos de hospitales y supermercados, Agrolempa se ha convertido en una empresa de comercialización que compra la producción a miembros y a proveedores de la región e incluso de países vecinos que no son miembros de la asociación. Aunque Agrolempa ha desarrollado una posición fuerte en el mercado, el volumen de su negocio actual sigue siendo insuficiente para cubrir todos sus gastos. La empresa propiedad de la asociación paga tipos impositivos normales mientras que la mayoría de los comerciantes informales con los que compite no. Por estas razones, no siempre ha sido capaz de pagar a sus miembros mejores precios que los comerciantes, quienes a menudo han aumentado sus precios para convencer a los miembros de que les vendan a ellos. Sin embargo, los miembros de la asociación están muy comprometidos con Agrolempa y aceptan que tal vez la empresa tarde algunos años en ser capaz de recuperar gastos (sin recibir apoyo externo) y recompensar su compromiso con precios y dividendos bastante mejores.

Servicios de las organizaciones de productores orientados al negocio

Como hemos visto en el caso 1, Agrolempa proporciona a sus miembros una variedad de servicios orientados al negocio. Algunos de los servicios y actividades más comunes proporcionados por las OP son los siguientes:

- *Suministro de insumos:* como Agrolempa, las OP a menudo compran insumos a granel, a precios más bajos, y luego los suministran a sus miembros. De hecho, algunas OP se crean únicamente para proporcionar insumos agrícolas más baratos a sus miembros.
- *Servicios de producción:* como los pequeños productores por lo

general tienen un activo y aptitudes limitados, a menudo las OP proporcionan servicios de extensión y acceso a equipo, como tractores, para ayudar a sus miembros a aumentar la productividad y mejorar la calidad de sus productos. Agrolempa, por ejemplo, ha proporcionado formación a sus miembros para mejorar sus prácticas de cultivo.

- *Servicios financieros:* el acceso a préstamos y créditos de insumos es un servicio muy importante que proporcionan muchas OP. A menudo, estos servicios los gestiona una estructura independiente, como en el caso de Agrolempa, donde la mayoría de los miembros actuales también son miembros de una cooperativa de ahorro y crédito.
- *Formación:* además de formación adicional, muchas OP proporcionan formación de alfabetización, cálculo aritmético, contabilidad básica y redacción de informes para ayudar a los miembros a gestionar las actividades de su propio negocio y mejorar su comprensión sobre el negocio de las OP.
- *Control de calidad:* para cumplir con los exigentes estándares de calidad y seguridad alimentaria de algunos mercados, las OP tienen que controlar el proceso de producción y la calidad del producto final que venden. Por ejemplo, NASFAM, una OP que describiremos en el caso 3, ha establecido un sistema de control de calidad para garantizar que sus cacahuetes cumplen con los requisitos de seguridad alimentaria de la Unión Europea.
- *Coordinación de la producción:* para aprovechar distintas oportunidades de mercado y responder a las necesidades de los compradores, las OP tienen que coordinar la producción individual de sus miembros. Por ejemplo, las OP pueden satisfacer la demanda de los compradores, que esperan una oferta continua de productos frescos durante toda la estación, organizando a los miembros para que planten sus cultivos en etapas distintas durante la época de plantación.
- *Comercialización de la producción:* comercializar la producción de los miembros es el servicio principal que proporcionan la mayoría de las OP. Para hacerlo satisfactoriamente, las OP tienen que llevar a cabo una variedad de tareas, entre las que se incluyen analizar la información sobre el mercado, identificar las oportunidades de mercado, negociar las ventas, recoger, almacenar y transportar la producción y, por supuesto, pagar a los miembros.
- *Transformación:* algunas OP participan en actividades de transformación para agregar valor a sus productos y acceder a mercados más avanzados en la cadena de mercado o valor. Algunas OP que veremos

más adelante en este libro participan en la transformación de aceitunas en aceite de oliva, uva en vino y caña de azúcar en un tipo de azúcar moreno llamado panela.

- *Actividad comercial:* algunas OP se convierten en comerciantes, comprando y vendiendo productos a productores que no sólo son sus propios miembros, para satisfacer la cantidad, variedad o constancia de la oferta exigida por ciertos mercados. Agrolempa, por ejemplo, participa en actividades comerciales a gran escala, ya que no puede satisfacer las exigencias de sus mercados objetivo con la producción que le proporcionan sus miembros.
- *Venta al por menor:* de vez en cuando, algunas OP participan en actividades de venta al por menor. Una pequeña cooperativa cerca de Adís Abeba en Etiopía, por ejemplo, ha abierto una tienda de comestibles a través de la cual vende las frutas y verduras de sus miembros, lo que les permite conseguir un precio mucho mejor del que conseguían antes en el mercado al por mayor local.

Naturalmente, la mayoría de las OP sólo proporcionarán un reducido número de estos servicios, basándose en las necesidades de sus miembros, las exigencias del mercado y, lo más importante, en si pueden cubrir los costes que supone proporcionar estos servicios. Como veremos en el capítulo 8, las OP sólo pueden sobrevivir si proporcionan los servicios requeridos por sus miembros a un coste inferior que sus competidores. Como muchos de estos servicios, como la transformación y la comercialización, requieren grandes inversiones y bastantes aptitudes y experiencia, a veces las OP recurren a los servicios proporcionados por proveedores de servicios independientes, por ejemplo para transportar, transformar, almacenar o comercializar su producción. Volveremos a abordar el papel de los proveedores de servicios de mercado en el capítulo 9.

Otros servicios

Las OP pueden proporcionar a sus miembros servicios adicionales que no están directamente relacionados con su negocio. Por ejemplo, Asprepatía, una OP colombiana descrita en el caso 8, fue creada por productores que hacían campaña contra una refinería de azúcar que suponía una amenaza para su medio de vida. En el capítulo 10 veremos con más detalle cómo las OP intentan defender y fomentar los intereses de sus miembros.

Muchas OP también proporcionan servicios sociales a sus miembros y al resto de la comunidad. Por ejemplo, la asociación de mujeres COMUCAP de Honduras fue creada para aumentar la conciencia entre las mujeres de sus derechos y para abordar el problema de la violencia doméstica. A lo largo de los diez últimos años, sus miembros han creado varias empresas prósperas, dedicadas entre otros a la producción de café orgánico y la elaboración de jabón de aloe vera. COMUCAP continúa proporcionando servicios sociales a mujeres además de servicios de mercado, pero hace poco ha tomado la difícil decisión de gestionar las actividades sociales y empresariales a través de dos estructuras distintas. Aunque sus objetivos sociales han inspirado y regido todas sus actividades, la dirección cree que es importante separarlas las dos para impedir que las preocupaciones sociales debiliten la sostenibilidad de sus actividades empresariales.

Como ilustra el ejemplo de COMUCAP, a las OP (y las ONG que trabajan con OP) a menudo les resulta difícil encontrar el equilibrio adecuado entre objetivos sociales y empresariales. A largo plazo, una OP sólo podrá proporcionar servicios a sus miembros, sean empresariales o sociales, si éstos desarrollan un negocio próspero que sea sostenible económicamente y que pueda generar los recursos necesarios para mantener tanto los servicios sociales como los de mercado. Como muchas OP tienen dificultades incluso para cubrir los gastos de sus servicios de mercado, es importante ser realista sobre su capacidad de proporcionar servicios sociales, salvo que éstos estén financiados con subvenciones externas. Sin embargo, como subraya la experiencia de COMUCAP, mezclar actividades sociales financiadas con subvenciones y actividades empresariales orientadas a obtener beneficios dentro de la misma organización también puede generar dificultades por lo que las OP tienen que desarrollar estructuras adecuadas para gestionar de manera eficaz estas actividades.

Resumen: actividades y servicios de las OP

- Las OP pueden proporcionar a sus miembros muchos servicios distintos orientados al negocio, pero a menudo utilizan servicios de mercado proporcionados por proveedores de servicios independientes si no pueden proporcionarlos ellos mismos a sus miembros, obteniendo una ganancia.
- A veces las OP proporcionan servicios sociales a sus miembros y al resto de la comunidad. Si los objetivos sociales rigen las decisiones empresariales, pueden debilitar el negocio de la OP. Las actividades sociales, por lo tanto, se gestionan mejor separándolas del negocio de la OP.

6. Estructura de las organizaciones de productores

Este capítulo identifica las estructuras legales y organizativas más comunes adoptadas por las OP y qué implicaciones tienen estas distintas estructuras para los productores y sus negocios colectivos.

Estructura legal

La estructura o estatus legal de una OP describe qué tipo de organización es según la ley. Tarde o temprano, la mayoría de las OP tienen que inscribir su organización oficialmente y en este punto normalmente pueden decidir entre distintos tipos de estructura legal. Esta elección es primordial porque la estructura legal determina muchas cosas importantes en una organización. La siguiente lista contiene ocho cuestiones fundamentales, que se ven afectadas por la elección de la estructura legal:

- *Propiedad*: ¿puede cualquiera tener acciones de la OP y pueden los propietarios comprar la cantidad de acciones que quieran?
- *Afiliación*: ¿cualquiera puede unirse a la OP, incluidos las mujeres y los grupos minoritarios, o hay restricciones? ¿Sólo puede haber miembros individuales o se incluye a otros miembros de la familia?
- *Derechos de votación*: ¿quién puede tomar decisiones dentro de la OP y cómo se toman estas decisiones?
- *Reparto de los beneficios*: ¿los beneficios pueden repartirse entre los miembros y, si es así, según qué principio?
- *Riesgo*: ¿qué pasa si el negocio quiebra? ¿Quién es el responsable de las deudas del negocio?
- *Regulación*: ¿cuánta libertad quiere tener la OP para redactar sus propias normas y gestionar sus asuntos con independencia, sin interferencias del exterior o controles externos útiles?
- *Credibilidad*: ¿cuánta credibilidad tendrá la OP a los ojos de potenciales prestamistas, inversores y socios comerciales?
- *Impuestos*: ¿cómo se grava el negocio?
- *Incentivos a la inversión*: ¿qué incentivos proporcionará la OP a los

nuevos y antiguos miembros para que inviertan sus recursos en el negocio?

- *Transferencia de acciones*: ¿los miembros existentes pueden vender sus acciones cuando abandonen la organización o las acciones de la OP no son negociables?

Las estructuras legales más comunes que veremos en este capítulo son: organizaciones informales, asociaciones, cooperativas, estructuras híbridas y empresas privadas. Estas estructuras no están definidas exactamente igual en todos los países y puede que algunas de ellas ni siquiera existan en algunos. Sin embargo, son los tipos más comunes de estructura legal utilizados por las OP y es probable que sus características principales sean similares en la mayoría de los países. Las características individuales de estas cinco estructuras están enumeradas al detalle en el Anexo 4, donde se alude en particular a las ocho cuestiones fundamentales citadas anteriormente. Más adelante, resumiremos las principales características y ventajas y desventajas de estas cinco estructuras distintas, pero primero presentaremos otro caso relativo a tres clubs de criadores de almejas del sur de Vietnam.

Caso 2

Clubs de criadores de almejas de Vietnam

Las almejas no se cultivan, sino que se crían en aguas costeras abiertas y, por lo tanto, hace falta supervisarlas para impedir daños o robos antes de su recogida. Desde 2003, se han creado tres clubs de criadores de almejas en la costa de la provincia de Tra Vinh, en el sur de Vietnam. No fueron los primeros intentos de establecer criaderos colectivos de almejas en la zona. Un grupo de familias acomodadas habían intentado previamente criar almejas, pero fracasó porque no toda la comunidad apoyó la iniciativa y los participantes fueron incapaces de impedir que otras personas recogieran sus almejas.

En colaboración con las autoridades locales, Oxfam GB organizó una serie de reuniones con agricultores locales para crear una iniciativa de criaderos colectivos de almejas. Los clubs se establecieron en tres comunidades y todos los miembros tuvieron que aportar dinero para comprar crías de almeja. Los miembros pobres pudieron solicitar el dinero para su contribución a un fondo rotatorio creado por Oxfam GB. Cuando se venden las almejas los miembros devuelven el préstamo con un interés bajo y a la siguiente temporada otro grupo de miembros pobres puede pedir el dinero al fondo. Al principio, los miembros del club se

turnaban para vigilar las almejas, pero pronto decidieron pagar a los miembros de familias pobres para que trabajaran de vigilantes permanentes. Oxfam GB también proporcionó a los clubs formación técnica y de gestión sobre cómo organizar y gestionar las actividades del club. Se organizaron visitas a proveedores de crías de almeja, cooperativas de almejas y mercados locales. Hay una fuerte demanda de almejas y mucha competencia entre los compradores, así que los clubs pueden negociar un buen precio. Por esta razón, los clubs no firman acuerdos con los compradores antes de la recogida. La primera recogida de almejas en 2005 fue todo un éxito y los clubs pudieron vender las almejas y obtener unos beneficios considerables. Estos beneficios se repartieron entre los miembros en función del dinero que habían invertido al principio.

Los clubs están compuestos por unos 60 miembros y tienen una estructura formal con gerentes asalariados y una constitución. Sin embargo, sólo están registrados oficialmente a nivel local como «grupos de colaboración» y, por lo tanto, se consideran organizaciones informales. No se espera que los clubs paguen impuestos, pero tienen dificultades para acceder a créditos porque no están registradas como negocio o cooperativa.

Organizaciones informales

Las organizaciones informales, según esta guía, son OP que no están registradas formalmente y, por lo tanto, no tienen los derechos legales de una organización. Como los clubs de criadores de almejas, muchas OP nuevas empiezan como organizaciones informales y sólo se registran una vez que los beneficios que supone inscribirse son mayores que los costes y el esfuerzo adicionales asociados al registro. En algunos países, las leyes que regulan las OP están muy mal definidas o sólo permiten ciertos tipos de estructura que no son apropiadas para pequeños productores y, en estos casos, puede que a una OP le resulte más fácil operar de manera informal. En Vietnam, las cooperativas son la única estructura legal para los negocios colectivos, pero las cooperativas tienen muchas normas y regulaciones que no son adecuadas para las pequeñas empresas de cría de almejas. Si una OP está compitiendo en un mercado informal que carece de una regulación eficaz, una OP registrada formalmente a menudo estará en desventaja respecto a los comerciantes y compradores informales, como en el caso de Agrolempa en El Salvador (Caso 1). Sin embargo, las organizaciones informales también tienen muchas desventajas, entre las que se incluyen problemas para acceder a servicios de mercado, como créditos de asistencia, ayuda técnica y credibilidad reducida a los ojos de socios potenciales.

Asociaciones

Una asociación es una organización de socios en la que los miembros participan para recibir ciertos servicios y beneficios. Muchas ONG y organizaciones comunitarias están registradas como asociaciones pero también se trata de una estructura legal habitual para las OP. Por ejemplo, NASFAM, en Malawi (Caso 3), es una asociación de pequeños agricultores. Las principales ventajas de las asociaciones son su independencia, libertad y flexibilidad. Como los miembros de una asociación pueden decidir cómo estructurar y gestionar la organización, pueden crear la estructura y las normas que más convengan a sus necesidades y circunstancias. En muchos países, esta independencia es un factor crítico: NASFAM, por ejemplo, eligió registrarse como asociación en lugar de como cooperativa porque, según la ley de Malawi, un funcionario del Gobierno tiene que formar parte de la junta directiva de todas las cooperativas. La principal desventaja de las asociaciones es que su estructura no está diseñada realmente para actividades empresariales y en muchos países se las trata como organizaciones sin ánimo de lucro. A menudo esto significa que no se permite a las asociaciones repartir los beneficios entre sus miembros y que los miembros son responsables personalmente de las deudas de la asociación. NASFAM y Agrolempa evitaron este problema creando una empresa privada separada, propiedad de la asociación, que puede donar sus beneficios a la asociación.

Cooperativas

Las cooperativas tienen una larga historia y son seguramente la forma más ampliamente reconocida de OP. Existe una forma tradicional de cooperativa internacionalmente reconocida regulada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). El principal propósito de las cooperativas tradicionales es proporcionar servicios a sus miembros a un precio competitivo. Su característica más distintiva es una forma democrática de propiedad y control: todos los miembros tienen las mismas acciones en el negocio, la toma de decisiones se basa en el principio «un miembro, un voto» y los beneficios se distribuyen según el nivel de uso, es decir, según cuánto utilicen los miembros los servicios de la cooperativa. Estas características distinguen a las cooperativas de las empresas privadas, donde la propiedad, la toma de decisiones y la distribución de beneficios es proporcional a la inversión de cada miembro en el negocio. Las cooperativas de aceite de oliva palestinas, descritas en el caso 5, son un ejemplo de cooperativa tradicional.

Las cooperativas tradicionales también presentan algunas desventajas: igual que las asociaciones, las cooperativas a menudo tienen dificultades para recaudar dinero de sus miembros para la inversión. Como todos los miembros tienen la misma propiedad y los mismos derechos de votación y los beneficios de la cooperativa se reparten según el nivel de uso, los miembros están poco motivados para invertir sus propios fondos en el negocio de la cooperativa. Si bien se trata de algo que preocupa poco a muchas cooperativas, a cuyos miembros no les sobra el dinero para invertir en el negocio, sí puede suponer un problema para organizaciones más avanzadas. Las cooperativas también son estructuras bastante pesadas, es decir, tienen muchas reglas y regulaciones, que no permiten demasiada flexibilidad y generan costes adicionales de administración interna. En muchas partes del mundo, los productores desconfían mucho de las cooperativas por experiencias negativas en el pasado con programas de promoción de cooperativas conducidos por el Estado. Como hemos visto con el ejemplo de NASFAM, muchos Estados siguen interesándose bastante por cómo están dirigidas las cooperativas, lo que puede llevar a una inoportuna interferencia del Gobierno. En la práctica, los Gobiernos pueden definir cualquiera de estas estructuras de un modo que les permita mantener cierto nivel de control sobre las actividades de la OP, lo que puede debilitar la capacidad de la organización para operar libre e independientemente.

Estructuras híbridas

En los últimos años ha surgido una estructura legal nueva para dar respuesta a algunas de las desventajas de las cooperativas, así como a los crecientes retos a los que se enfrentan los productores en los mercados regidos por los compradores. Esta nueva estructura mixta o híbrida combina características tanto de las cooperativas tradicionales como de las empresas privadas. Un ejemplo de este tipo de estructura es la llamada «Cooperativa de nueva generación» (CNG).³⁸ A diferencia de las cooperativas tradicionales, las CNG tienen una afiliación cerrada, limitada a un número fijo de miembros, y los beneficios y derechos de votación se distribuyen según la participación de cada miembro en el negocio. Esta participación está representada por contratos de suministro fijos que los miembros tienen que comprar cuando se unen a la cooperativa. Por lo tanto, las CNG están estructuradas de modo similar a una empresa privada y los miembros tienen un fuerte incentivo para invertir en el negocio. Aunque estos cambios pueden abordar muchos de los problemas asociados

38. Para más detalles véase: Cook e Iliopoulos 1999; Hendrikse y Veerman 2001; Knight et al. 2003; Roth y Lyne 2003.

con las cooperativas tradicionales, muchas de estas características no serán relevantes para las OP cuyos miembros no tengan dinero para invertir y que necesiten crear grandes organizaciones para aumentar su poder de negociación. Sin embargo, algunas estructuras legales proporcionan cierta flexibilidad respecto a cómo manejar la afiliación, los derechos de votación, etc., y puede que las nuevas OP sean capaces de tomar prestadas algunas de las características más apropiadas para sus propósitos. Por ejemplo, en Mozambique, a cada miembro de una nueva cooperativa se le concede uno, dos o tres votos en la asamblea general, dependiendo de cuánto haya invertido en el negocio.

Empresas privadas

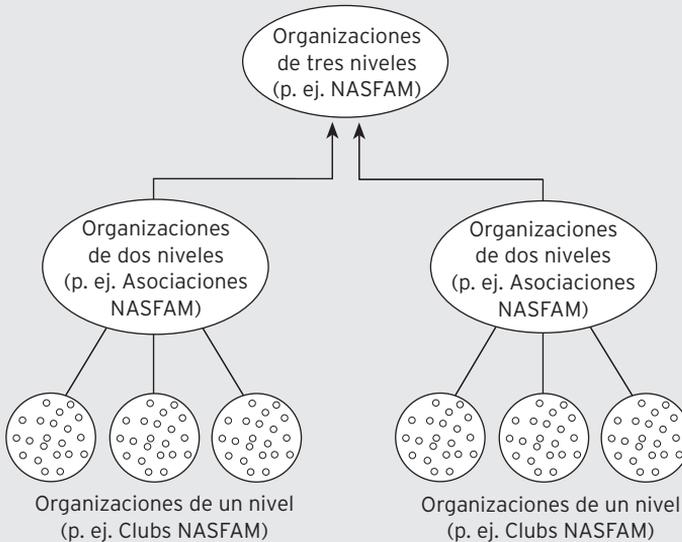
El principal propósito de una empresa privada es obtener un beneficio con el dinero invertido por sus propietarios, es decir, los accionistas y miembros de la empresa. La principal ventaja de una empresa privada es que su estructura legal está diseñada para actividades comerciales y fomenta la inversión de los miembros y de inversores externos. Las empresas privadas también tienen la ventaja de poder tener miembros y accionistas que no son activos, es decir, que no son productores, en el caso de las OP. Esta opción puede proporcionar un medio importante de recaudación de fondos, ya que es más probable que los inversores inviertan en un negocio si también ganan cierto control sobre cómo se dirige. Sin embargo, este acuerdo podría provocar problemas para la definición de OP que hemos introducido en la Parte I, que sugería que las OP deberían ser propiedad y estar controladas por pequeños productores. Sin embargo, si se trata sólo de un acuerdo temporal diseñado para superar restricciones económicas y de gestión específicas, no tiene por qué entrar en conflicto con nuestra definición. Las empresas privadas también presentan una serie de desventajas, que pueden convertirlas en una estructura inadecuada para negocios colectivos dirigidos por pequeños productores. Como la toma de decisiones está basada en la propiedad, las empresas privadas normalmente se rigen según los intereses de los miembros más ricos, lo cual puede suponer una desventaja para los miembros más pobres. En muchos países, también existe un límite sobre el número de propietarios que puede tener una empresa privada, así que es posible que esta estructura sólo sea adecuada para pequeñas OP con un número reducido de miembros. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, las empresas privadas pueden ser propiedad de cooperativas y asociaciones, lo que supera esta restricción. A diferencia de las cooperativas y las asociaciones, los beneficios de las empresas privadas pagan impuestos, lo que puede ser una carga pesada para los pequeños productores, en especial si compiten en un mercado informal.

Estructuras de varios niveles y mixtas

A medida que las OP se desarrollan y crece su número de miembros, a menudo se vuelve difícil dirigirlos con una sola organización. Como hemos señalado en la Parte I, para que las OP sean prósperas es importante que haya confianza entre los miembros de la organización. Esto sólo es posible si el grupo es lo bastante reducido para que los miembros se comuniquen entre ellos de manera regular y si los miembros viven cerca los unos de los otros. La mayoría de los estudios sobre OP sugieren que el tamaño ideal de estos grupos está entre 15 y 30 miembros, no más. Sin embargo, en la Parte I también hemos sugerido que los pequeños productores tienen que aumentar el volumen de su negocio para incrementar su poder de negociación y competir en el mercado. Para combinar estas dos necesidades –grupos pequeños y aumento del volumen– las OP a menudo aglutinan a diversas organizaciones pequeñas de un nivel, bajo una organización nueva, de «dos niveles», que representa y proporciona servicios a estas OP más pequeñas. En algunos casos, estas organizaciones de segundo nivel pueden incluso juntarse y crear una organización de «tres niveles», como se ilustra en la figura 6.1.

Figura 6.1

Estructura de organización de productores de tres niveles



Muchas OP sólo tienen uno o dos niveles de organización. Por ejemplo, los clubs de criaderos de almejas descritos en el caso 1 son tres OP independientes que no han creado una organización de dos niveles. El próximo caso trata de NASFAM, una gran OP de Malawi que ha desarrollado una organización de tres niveles.

Caso 3

NASFAM, Malawi

En 1995, la organización de apoyo ACIDI/VOCA puso en marcha un proyecto cuyo objetivo era ayudar a los clubs de pequeños cultivadores de tabaco Burley a fortalecer su negocio. A través de centros de apoyo locales, el proyecto ayudó a los clubs a mejorar la cantidad y calidad de la producción para conseguir precios más elevados. Al principio, los clubs individuales comercializaban su tabaco solos, pero pronto hubo grupos de clubs que comenzaron a trabajar conjuntamente para comercializar su producción y así rebajar los costes de transporte y mejorar su posición negociadora. Al cabo de un tiempo, algunos de estos grupos de clubs decidieron establecer asociaciones de comercialización formales (organizaciones de dos niveles). El proyecto también proporcionó ayuda a estas asociaciones para desarrollar una gestión fuerte y una dirección responsable.

En 1997, catorce de estas asociaciones se unieron para crear la Asociación Nacional de Pequeños Agricultores de Malawi (NASFAM), una organización de tres niveles. En esta fase, el personal nacional de ACIDI/VOCA pasó a estar dirigido por NASFAM, mientras que los trabajadores internacionales pasaron a convertirse en asesores de la junta de NASFAM, pero ACIDI/VOCA seguía controlando el presupuesto de NASFAM. Durante los siguientes años, el proyecto ayudó a fortalecer el gobierno y la gestión de NASFAM y las asociaciones. Todas las asociaciones tenían que seguir normas económicas y de gobierno estrictas. Los directivos ejecutivos de la junta de NASFAM los elige la asamblea general ordinaria anual, a la que asisten tres representantes de cada asociación. Las asociaciones reciben algo de financiación para los salarios de los directores, pero tienen que cubrir todos los costes de explotación con las cuotas de afiliación y los ingresos de los servicios que proporcionan a sus miembros.

Aunque el tabaco ha sido el cultivo más importante para la mayoría de las asociaciones, después de 1997 se formaron nuevas asociaciones, que se especializaron en cultivos de mayor valor como el chile y el café. A través de economías de escala en la comercialización y vendiendo directamente a transformadores o exportadores, las asociaciones han sido capaces de conseguir precios más altos y aumentar los beneficios de los productores.

En 2001, se tomó la decisión de gestionar los servicios de NASFAM a través de organizaciones distintas para mejorar su gestión. Por consiguiente, NASFAM se ha convertido en un *holding*: la Corporación de desarrollo NASFAM (NASDEC), que es propiedad de las asociaciones de dos niveles. NASDEC es propietaria de dos organizaciones subsidiarias: Central de Comercialización de Materias Primas NASFAM, una empresa de comercialización, y el Centro para el Apoyo al Desarrollo NASFAM, una organización sin ánimo de lucro, financiada mayoritariamente por donantes, que es responsable de actividades de desarrollo, entre las que se incluyen tareas de defensa y de formulación de políticas y desarrollo de la capacidad de los clubs y asociaciones.

Como hemos señalado anteriormente, las OP a menudo crean niveles adicionales de organización para aumentar el volumen de su negocio sin sacrificar los beneficios de grupos pequeños de un nivel y la capacidad de coordinar y gestionar las actividades de un gran número de miembros. Ésta es una de las razones de ser principales de las OP de varios niveles, pero no es la única. Las OP también crean niveles adicionales de organización para llevar a cabo funciones específicas y proporcionar distintos servicios a sus miembros. En el caso de NASFAM, la organización de tres niveles la crearon las asociaciones de dos niveles para desempeñar funciones específicas, entre las que se incluyen actividades de comercialización, explotación, presión y desarrollo.

Las OP a menudo mezclan distintos tipos de estructura legal. Por ejemplo, Agrolempa es una asociación de agricultores de un nivel que es propietaria de una empresa privada (véase figura 6.2).

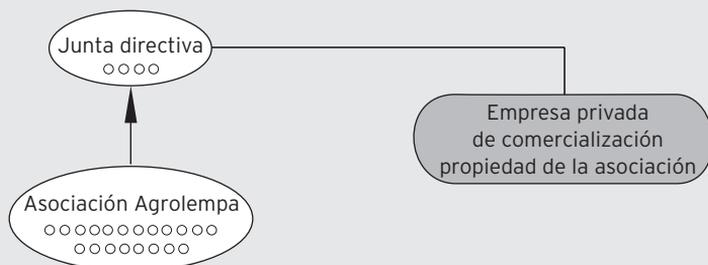
El propósito de estas estructuras mixtas es aprovecharse de los principales beneficios de los distintos tipos de estructura legal y separar las diferentes funciones de la OP. En el caso de Agrolempa, los miembros se benefician de la simplicidad y la flexibilidad de una asociación para gestionar sus asuntos internos a la vez que se benefician de la responsabilidad limitada, la credibilidad y la estructura de gestión más potente de una empresa privada cuando se trata de gestionar su negocio. Otra ventaja importante de esta clase de estructuras es que crean una separación clara entre el gobierno de la organización y la gestión del negocio. Es un punto importante al que regresaremos en el siguiente capítulo.

Aunque la empresa de comercialización también vende las frutas y verduras de sus miembros, centra su atención principalmente en el comercio regional. La empresa compra el 65 por ciento de las frutas y las verduras que comercializa a productores de otras zonas de El Salvador y de países vecinos para cumplir con los contratos de suministro con muchos com-

pradores distintos en El Salvador. Agrolempa es un ejemplo de «empresa portal» cuyos servicios y actividades empresariales repercuten mucho más allá de los miembros propietarios de la empresa.

Figura 6.2

Estructura mixta: Agrolempa



Las estructuras de varios niveles y mixtas a menudo son esenciales para que las OP puedan crear las estructuras de volumen y gestión necesarias para competir y aumentar su poder de negociación en el mercado. Sin embargo, gestionar este tipo de estructuras de manera eficaz y efectiva exige aptitudes, experiencia y recursos considerables. Cuando estas estructuras no se gestionan de manera eficaz existe un peligro real de que se debiliten la propiedad, la confianza y el compromiso de los miembros, lo que a veces puede llevar a la quiebra a la organización. UCASN, una unión de tres niveles de OP en Mozambique (descrita en el caso 4 en el capítulo 7), es un buen ejemplo de los peligros que entraña desarrollar demasiado deprisa niveles adicionales y construirlos de arriba abajo.

Resumen: estructura de las OP

- No existe una estructura legal «ideal» para las OP, ya que cada uno de los cinco tipos tiene ventajas e inconvenientes que hay que plantearse detenidamente.
- Las organizaciones de varios niveles tendrían que desarrollarse paulatina y orgánicamente, según las necesidades del negocio y la capacidad de gestión de los miembros de la OP.
- Las estructuras mixtas de OP proporcionan una manera de combinar los beneficios diversos de estructuras legales distintas.

7. Gobierno y gestión de las organizaciones de productores

Este capítulo revisa el gobierno y la gestión internos de las OP, en particular cómo OP distintas gestionan la toma de decisiones, qué factores afectan al gobierno de las OP y cómo gestionan éstas los beneficios. Primero veremos otro caso de una organización de productores en Mozambique:

Caso 4

UCASN, Mozambique

La Unión de Campesinos y Asociaciones del Sur de Niassa (UCASN) es una asociación de pequeños agricultores de la provincia de Niassa en el sur de Mozambique. Con el apoyo de Oxfam GB y CLUSA (Liga de Cooperativas de Estados Unidos), la organización se registró oficialmente como UCASN en 2001. El grupo comenzó como una pequeña iniciativa de comercialización de cebollas, pero luego se implicó en el proceso de reforma agraria para representar los derechos de los pequeños agricultores. Hoy en día, UCASN es una asociación de comercialización agrícola que da respuesta a las necesidades sociales, culturales y económicas de los pequeños agricultores. Los principales problemas de los pequeños agricultores de la provincia de Niassa son la falta de mercados de servicios agrícolas, una productividad agrícola baja e infraestructuras escasas, lo que limita su acceso a los mercados. Desde el principio, UCASN también ha tenido que superar la desconfianza generalizada hacia las iniciativas agrícolas colectivas, como consecuencia de las experiencias negativas que históricamente ha tenido Mozambique con las cooperativas.

Un programa de apoyo financiado por la Unión Europea permitió a UCASN ampliar el número de miembros de 65 asociaciones en tres regiones en 2000 a 254 asociaciones, que representan a más de 7.000 agricultores en cinco regiones en 2006. Estas asociaciones de un nivel están organizadas en grupos de dos niveles, que luego están representadas por UCASN, la organización superior de tres niveles. UCASN está gobernada por una junta directiva elegida por la asamblea general, una reunión anual de todos los miembros de la asociación. La junta designa a gerentes de operaciones que son responsables

de todas las actividades comerciales, mientras que un comité de supervisión fiscal realiza el seguimiento y control adicional de las finanzas de los grupos.

UCASN fomenta el acceso a mercados de mayor valor y negocia contratos a plazo con empresas para productos como el sésamo blanco y la soja. Estas empresas a menudo proporcionan semillas y la asociación consigue precios más altos eliminando a comerciantes informales. Algunas asociaciones también intentan comercializar maíz, pero han tenido dificultades para competir con comerciantes informales que son muy eficaces y operan con márgenes bajos.

A consecuencia del rápido crecimiento de la Unión a partir de 2000, con la creación de nuevas asociaciones y grupos de dos niveles, algunos miembros de las bases no tienen un fuerte sentido de la propiedad respecto a la organización. Otro factor han sido los frecuentes retrasos en los pagos y la falta de un sistema claro de pago que todos los miembros entiendan. Oxfam GB está apoyando a UCASN en el desarrollo de un nuevo plan estratégico, que buscará abordar algunos de estos problemas. A pesar de estos retos, UCASN ha posibilitado que muchos de sus miembros accedan a mercados de mayor valor y ha realizado progresos en los últimos años hacia la sostenibilidad económica.

Estructuras y sistemas de toma de decisiones

En OP nuevas o pequeñas, normalmente todos los miembros participan en la gestión del negocio y toman las decisiones cotidianas. Sin embargo, a medida que las OP crecen y el número de miembros aumenta, no resulta práctico que todos los miembros participen en la toma de decisiones. Surge la necesidad de delegar, es decir, escoger representantes para gestionar la OP en nombre de los miembros. UCASN, como la mayoría de las OP, está gobernada con la siguiente estructura de dos niveles:

1. El primer nivel está formado por todos los miembros de la OP. Su poder reside en las decisiones tomadas en la asamblea general. En la mayoría de las OP, todos los miembros participan en esta asamblea general, que se celebra como mínimo una vez al año y, por lo tanto, se llama asamblea general ordinaria anual. En esta asamblea las decisiones se toman normalmente por votación; en las empresas privadas y las estructuras híbridas, la votación a menudo es proporcional a la inversión que cada miembro ha realizado en el negocio. En la asamblea general, los miembros eligen a sus

líderes, deciden qué hacer con los beneficios de la OP y se ponen de acuerdo en los temas principales, como nuevos planes empresariales o proyectos de inversión.

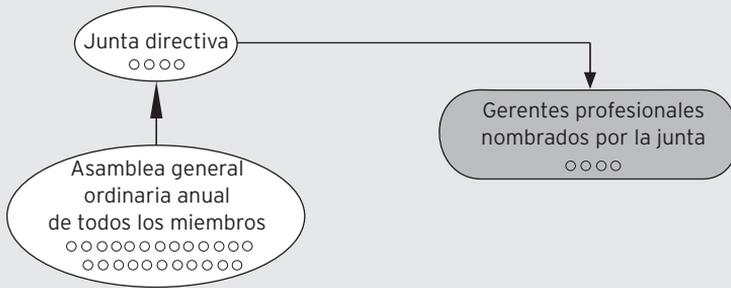
2. El segundo nivel está formado por los líderes elegidos en la asamblea general. Estos líderes o «directores» se eligen normalmente por un tiempo limitado, como dos años, y juntos forman un grupo de gestión, que a menudo se denomina junta directiva. En las OP de varios niveles, cada grupo elige a sus propios líderes para que lo representen en el siguiente nivel. El principal objetivo de la junta es proporcionar liderazgo y gobernar los asuntos de la OP. En algunos casos, las juntas de las OP pueden invitar también a personas externas para que trabajen con la junta y la asesoren. En la junta de NASFAM, por ejemplo, participan expertos en negocios y marketing que asesoran a la junta, pero que no tienen derechos de votación. A menudo existen comités adicionales formados por líderes y miembros, como el comité de supervisión financiera de UCASN, que controla las actividades de la junta.

Como muchas OP, la junta de UCASN no gestiona realmente el negocio de la OP de manera cotidiana, sino que dispone de directores nombrados a tiempo completo, como trabajadores de la OP, para que gestionen el negocio e informen a la junta de manera regular (véase figura 7.1). Existen tres razones principales por las que las OP contratan a gestores profesionales que no sean miembros:

- A medida que crece la OP, cada vez es más difícil para los líderes elegidos gobernar la OP, gestionar el negocio y tener tiempo de gestionar su propia producción privada.
- Los miembros de una OP a menudo no tienen suficientes aptitudes y experiencia de gestión para dirigir de manera efectiva el negocio.
- Gestionar un negocio en un mercado dinámico requiere tomar decisiones rápidas y reaccionar deprisa a condiciones cambiantes y nuevas oportunidades de mercado. Sin embargo, los comités de líderes elegidos tienden a ser lentos y burocráticos y los gerentes profesionales con independencia delegada a menudo pueden gestionar el negocio de una manera más eficaz.

Figura 7.1

Estructura de gobierno de las organizaciones de productores



En el caso de Agrolempa, los gerentes profesionales trabajan en una estructura legal distinta, la empresa de comercialización privada propiedad de la asociación. Aunque hay buenas razones para contratar gerentes profesionales, también puede causar problemas: a menudo las OP contratan gerentes porque ninguno de los miembros, incluidos los líderes elegidos, tienen las aptitudes y la experiencia de gestión necesarias (ninguno de los miembros de Agrolempa tenía las aptitudes de comercialización necesarias para acceder a los exigentes mercados urbanos). Pero en este caso, a los líderes elegidos puede resultarles difícil controlar el trabajo de los gerentes profesionales y asegurarse de que realizan bien su trabajo. Es un problema, porque los gerentes, sean miembros o profesionales contratados, pueden utilizar potencialmente su posición para fomentar sus propios intereses o incluso desviar recursos de la OP a sus bolsillos. Los miembros y líderes que carecen de tiempo o comprensión para controlar las actividades de los gerentes, en particular mujeres o miembros menos poderosos, pueden por lo tanto ser engañados por su propia organización. Los gerentes profesionales que trabajan para Agrolempa tienen un fuerte compromiso con los objetivos de la asociación, así que los líderes confían en que los gerentes actuarán en favor de sus intereses. Este enfoque depende de la confianza y buena voluntad de los individuos y, por lo tanto, no es una solución a largo plazo al problema. A largo plazo, los líderes de las OP tienen que desarrollar una comprensión razonable del negocio, para poder controlar eficazmente el trabajo de los gerentes contratados. Esto puede ser un problema concretamente para las mujeres, ya que quizá tengan que esforzarse mucho para encontrar el tiempo necesario para

desarrollar esta comprensión y, por lo tanto, pueden estar en desventaja dentro de la OP. En el caso de COMUCAP, se ha cuestionado la actitud de los miembros hacia los hombres con la contratación de su primer gerente hombre, mientras que el gerente también ha tenido que cambiar su actitud hacia las mujeres trabajadoras.

La propiedad de las bases

Un fuerte sentido de la propiedad y la confianza de las bases en los líderes son fundamentales para que las OP funcionen de manera eficaz. Cuando faltan, las OP se enfrentan a verdaderas dificultades. Por ejemplo, aunque la UPF, la Unión de Productores de Fruta de África occidental, tiene una estructura de gobierno formal que otorga a los miembros la capacidad de participar en la toma de decisiones, se ha enfrentado a bastantes dificultades en los últimos años porque algunos miembros de las bases perdieron la confianza en sus líderes elegidos y dejaron de sentir que la OP estuviera sirviendo sus intereses. Por consiguiente, algunos miembros se marcharon de sus asociaciones o se negaron a pagar las cuotas de afiliación. La experiencia de la UPF y de algunas otras OP descritas en nuestros casos proporciona una percepción útil de los retos habituales en cuanto a gobierno y gestión a los que se enfrentan las OP a medida que se expanden y desarrollan:

- *Iniciativa independiente*: algunas asociaciones de uno y dos niveles de la UPF se crearon muy deprisa a través de un programa financiado por donantes y gestionado por Oxfam GB. Aunque las nuevas organizaciones respondían a verdaderos problemas a los que se enfrentaban los productores en el mercado, las nuevas asociaciones estaban regidas principalmente por una iniciativa externa y, por consiguiente, algunos miembros vieron la OP como un modo de acceder al apoyo externo en lugar de como una iniciativa propia suya. Si bien muchas OP se crean con participación externa, lo importante es, en cierto modo, que la OP sea idea de los productores y que éstos la consideren su esfuerzo por abordar sus dificultades en el mercado en lugar de la solución de otra persona a sus problemas.
- *Crecimiento orgánico*: como hemos observado en el capítulo anterior, las OP tienen que desarrollarse orgánicamente, de acuerdo con las necesidades evolutivas y la capacidad de sus miembros. Por ejemplo, las asociaciones de dos niveles de NASFAM se crearon por iniciativa

- de grupos de clubs de un nivel cuando reconocieron la necesidad de colaborar para reducir costes. En el caso de UCASN, algunos de los grupos de dos niveles se fundaron a través del programa de apoyo externo al mismo tiempo que se creaban las asociaciones de un nivel. Por consiguiente, algunas de estas asociaciones no desarrollaron un fuerte sentido de propiedad sobre su Unión, lo que ha contribuido a una falta de confianza y a una comunicación escasa dentro de la OP.
- *Confianza en los líderes*: sea cual sea el sistema de gobierno que se utilice, las OP sólo pueden funcionar eficazmente si sus miembros confían en sus líderes. Un problema habitual en muchas OP es que aunque la constitución pueda permitir que los líderes ocupen su cargo por un periodo sólo de dos o tres años, los líderes a menudo permanecen en él mucho más tiempo. Por ejemplo, en la UPF, el pequeño grupo de productores de una región que crearon originalmente la OP sigue controlando la dirección general muchos años después. Por este motivo, las bases de otras regiones recelan cada vez más de estos líderes, lo que provoca tensiones internas que han debilitado el negocio de la OP. En el caso de UCASN, la escasa comunicación entre los distintos niveles de la OP empeoró por el hecho de que muchos miembros no comprendían el sistema de pago de la organización. Por consiguiente, los miembros a menudo tenían la incertidumbre de si la OP estaba pagándoles realmente un precio justo.
 - *Capacidad de las bases*: como subraya el último ejemplo, a menos que las bases tengan la comprensión necesaria de la OP y de su negocio, es difícil que puedan participar en la toma de decisiones o saber si la OP está sirviendo realmente sus intereses. Las asambleas generales pueden ser un proceso burocrático en el que los miembros simplemente aprueban las propuestas presentadas por la dirección. No es sorprendente, ya que la mayoría de OP reflejan el poder y las relaciones de género existentes dentro de la comunidad. Puede ser muy difícil para los miembros individuales, y las mujeres en particular, cuestionar estas relaciones de poder, en especial cuando las elecciones se realizan a mano alzada en lugar de por votación secreta. Un buen gobierno y una buena gestión dentro de la OP, por lo tanto, también dependen de que los miembros individuales tengan la capacidad, confianza y libertad de participar en la toma de decisiones. Por ejemplo, las mujeres estaban mayoritariamente excluidas de la afiliación y de la toma de decisiones en Fedecares, una federación de pequeños productores de café de la República Dominicana. Para aumentar la participación de las mujeres en todos los niveles de la OP fue necesario cambiar las normas de la OP (dejar que toda la

familia fuera miembro y no sólo un individuo) y realizar importantes inversiones para desarrollar la capacidad de las mujeres de participar en la toma de decisiones (a través de formación en liderazgo y organizando reuniones aparte para ellas). En Mozambique, CLUSA ha intentado abordar este problema ofreciendo programas de alfabetización y cálculo aritmético a las mujeres para aumentar su confianza y capacidad de participar en los asuntos de la OP.

Gestionar los beneficios

Para muchas OP, decidir qué hacer con los beneficios es una tarea difícil. Se debe a que a menudo existe un conflicto entre los intereses de los miembros a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Por ejemplo, los miembros y los líderes de una cooperativa cafetera en Centroamérica estaban enfrentados: los miembros querían que la cooperativa repartiera todos los beneficios entre ellos como «dividendo» legítimo sobre su participación en el negocio; los líderes, sin embargo, pensaban en las necesidades a largo plazo del negocio y propusieron retener la mayor parte de los ingresos para incrementar el capital circulante de la OP. Se trata de una lucha habitual dentro de las OP que a menudo se agudiza durante los primeros años de desarrollo, cuando los miembros tienen una comprensión limitada del negocio de la organización, o cuando la confianza en la dirección no es plena.

Esta tensión da bastante que pensar, porque muchas OP tienen dificultades para recaudar dinero para inversiones. Aunque ahora Agrolempa está reconocida como una empresa importadora y exportadora en El Salvador, aún no ha sido capaz de acceder a una financiación competitiva de los bancos comerciales por la naturaleza de su negocio: trabajar con pequeños productores agrícolas. Como los miembros de la mayoría de las OP tienen activo limitado, la OP normalmente no puede recurrir a sus propietarios para las inversiones, así que los beneficios de explotación a menudo representan la única fuente de capital de inversión.

Esta dificultad subraya la importancia del sistema de propiedad y el principio que se utiliza para distribuir los beneficios. Las OP tienden a repartirlos entre sus miembros basándose en uno de los dos principios siguientes:

1. Los beneficios se reparten según las acciones de los miembros, es decir, cuánto dinero ha invertido cada miembro en el negocio. Por ejemplo,

los clubs de criadores de almejas de Vietnam distribuían los beneficios a cada miembro según el dinero que hubieran invertido en la producción de almejas al principio de la temporada.

2. Los beneficios se distribuyen según el nivel de uso, es decir, cuánto ha vendido o comprado cada miembro a través de la OP. En UCASN, por ejemplo, los beneficios se reparten según el valor de la producción que cada miembro ha vendido a su asociación.

Estos principios afectan a los incentivos y la motivación de los miembros para invertir en la OP o utilizar sus servicios, así que la elección del principio es importante. Los miembros de los clubs de criadores de almejas, por ejemplo, tienen una motivación fuerte para invertir en la cría de almejas porque cuanto más dinero inviertan, mayor será su parte en los beneficios. Por el contrario, los miembros de UCASN tienen muchos menos incentivos para invertir en el negocio porque los beneficios no se distribuirán según el dinero que hayan invertido y cuando quieran jubilarse no podrán vender su participación en el negocio porque las acciones no son negociables. Naturalmente, incluso cuando hay incentivos fuertes para invertir en el negocio, muchos pequeños productores no disponen de los recursos para aprovechar tales oportunidades, así que sólo los miembros más ricos se benefician. Por eso se creó un fondo rotatorio especial para los miembros más pobres de los clubs de criadores de almejas, que les permitió solicitar fondos para invertir en el negocio.

Resumen: gobierno y gestión de las OP

- Las OP pueden ser gobernadas de muchas formas distintas y no hay un único «mejor» enfoque.
- El reto al que se enfrentan todas las OP es adaptar estructuras y sistemas de gobierno a la capacidad y necesidades de los miembros, las exigencias del negocio y su fase de desarrollo.
- El sentido de propiedad y la confianza de las bases en la dirección es esencial para la supervivencia de la OP. Dependen de que la OP esté regida por la propia iniciativa de los productores, el crecimiento orgánico de la OP, una dirección transparente y la capacidad de las bases para participar en la toma de decisiones.
- Las OP pueden gestionar los beneficios de distintas formas, pero es importante que desarrollen un sistema que satisfaga a los miembros sin debilitar el negocio.

8. Estrategias empresariales de las organizaciones de productores

Como hemos observado en la introducción de esta guía, en el pasado, muchas agencias que trabajan con productores y OP centran su atención en aumentar la productividad de los productores e incrementar la producción total de las OP, prestando poca atención a la demanda del mercado. En los mercados de hoy, ninguna OP sobrevivirá mucho tiempo sin identificar primero qué quieren los consumidores y compradores y organizar todas sus actividades, incluidos la producción individual y los servicios colectivos, para satisfacer estas necesidades.

Para competir en el mercado y proporcionar verdaderos beneficios a sus miembros a largo plazo, las OP tienen que obtener beneficios, tarde o temprano, y por lo tanto deben encontrar continuamente formas de aumentar sus ingresos y rebajar costes. Cada servicio que proporcionan las OP a sus miembros supone unos gastos y, salvo que puedan proporcionar estos servicios a un coste más bajo que los otros negocios del mercado, el negocio de la OP fracasará porque sus miembros podrán acceder a los mismos servicios a mejores precios en otra parte. Por ejemplo, hace poco una OP del sur de África quebró porque no fue capaz de obtener beneficios con sus servicios de transformación y comercialización y seguir pagando a sus miembros precios atractivos. Una manera para las OP de reducir costes y minimizar el riesgo de quiebra es externalizar tantos servicios como pueda. La cooperativa cafetera de Gumatindu en Uganda, por ejemplo, ha subcontratado la mayoría de sus actividades de transformación y comercialización a proveedores de servicios independientes, mientras mantiene la propiedad de su café. A veces las OP intentan suministrar a sus miembros servicios que nadie más está ofreciendo, pero a menudo existe una razón por la que el sector privado no está proporcionando estos servicios: en muchos casos, simplemente no son rentables porque suponen costes de transacción y riesgo elevados para los comerciantes individuales. A menos que una OP logre reducir estos costes de transacción, aprovechándose de economías de escala, por ejemplo, es improbable que tenga éxito donde otros negocios han fracasado. En Mozambique, por ejemplo, una gran OP intentó competir con comerciantes informales en el mercado local de maíz. Aunque la organización

logró eliminar a los comerciantes que iban a la puerta de la explotación y pagaban precios bajos, la OP fue incapaz de competir con los comerciantes en el mercado al por mayor, ya que la experiencia y las redes de los comerciantes les permitía operar a un coste más bajo que la OP.

Estos ejemplos demuestran la importancia de que los servicios de la OP se basen en un análisis minucioso del mercado y de los costes reales de hacer negocios. Más adelante, veremos las estrategias empresariales más habituales que adoptan las OP para aumentar sus beneficios, incrementando los ingresos del negocio o bien disminuyendo sus costes. Luego nos plantearemos cómo las OP aumentan su poder de negociación y reducen riesgos. Primero presentaremos otro caso de un grupo de cooperativas en Palestina.

Caso 5

Cooperativas de aceite de oliva, Palestina

Los agricultores palestinos han cultivado aceitunas desde hace siglos. En los sesenta se crearon muchas cooperativas de aceite de oliva en Cisjordania y se exportaba aceite de oliva palestino a muchos países árabes. Sin embargo, en las siguientes décadas la producción y exportación de aceite de oliva sufrieron mucho por culpa de la ocupación y los alzamientos y el aceite de oliva palestino perdió su posición en el mercado. Desde 2000, una serie de ONG palestinas e internacionales han comenzado a revitalizar muchas de las viejas cooperativas y a promocionar la producción para la exportación. Las aceitunas palestinas pueden producir un aceite de oliva de gran calidad y como los costes de producción y comercialización en Palestina son relativamente altos, la mejor estrategia es mejorar la calidad del aceite de oliva y centrarse en mercados de mayor valor de Occidente en lugar de competir en los mercados locales, donde es más importante el volumen que la calidad.

La Unión de Agricultores Palestinos (UAP) ha estado trabajando con diversas cooperativas, pero le ha resultado más fácil desarrollar cooperativas nuevas a partir de grupos informales que reactivar las viejas estructuras. La oportunidad de acceder a mercados de exportaciones ha fomentado la cooperación y a menos que los agricultores trabajen conjuntamente son incapaces de recoger suficientes aceitunas para hacer funcionar las prensas de aceite todos los días. El prensado diario es fundamental para garantizar que el aceite de oliva cumpla con los estándares de calidad exigidos. Acceder a los mercados europeos también requiere que los productores cumplan con requisitos de trazabilidad y certificación muy exigentes, algo que los agricultores individuales no pueden

permitirse. Estos incentivos han animado a los pequeños productores a unirse y cambiar sus prácticas a pesar de las dudas iniciales acerca de la cooperación. Las cooperativas apoyadas por la UAP, Oxfam GB y otras organizaciones de apoyo tienen una estructura tradicional, con una junta directiva elegida por asamblea general y gerentes de operaciones designados por la junta. Dentro de las cooperativas, los líderes tradicionales controlan a menudo la toma de decisiones y, hasta la fecha, los miembros marginados de la comunidad, en especial las mujeres, han tenido una influencia limitada. Un aspecto importante del trabajo de la UAP con las cooperativas es desarrollar una organización de dos niveles que pueda fomentar y defender los intereses de los pequeños productores en el Consejo Palestino del Aceite de Oliva que ha estado dominado por productores comerciales y empresas transformadoras. También existe un plan para crear una empresa de embotellamiento y comercialización del aceite de oliva que sea propiedad de los productores, lo que posibilitará a los pequeños productores desarrollar su propia marca y tener más control sobre la cadena de mercado.

Aumentar los ingresos del negocio

Las OP adoptan muchas estrategias distintas para aumentar sus ingresos, entre las que se incluyen incrementar el volumen de ventas o agregar valor a sus productos. A menudo las OP combinan estas estrategias para alcanzar objetivos empresariales. Naturalmente, un aumento del poder de negociación posibilita que las OP aumenten sus ingresos, pero trataremos esta cuestión más adelante en otro apartado.

Incrementar el volumen

Una estrategia básica para que las OP aumenten sus ingresos es incrementar el volumen de ventas, es decir, producir y vender más del mismo producto. Una opción de mercado para las cooperativas de aceite de oliva palestinas fue entrar en el mercado nacional. Este mercado ofrece aceite de baja calidad que se comercializa a precios bajos, por lo que los productores tienen que vender grandes cantidades para obtener beneficios. Las cooperativas se dieron cuenta de que les resultaría complicado competir con las grandes explotaciones comerciales que podían producir grandes cantidades con un coste muy inferior, así que centraron su atención en el mercado de exportaciones, donde la competencia se basa en la calidad. Esta situación no es única, ya que a menudo a las OP les resulta difícil, si

no imposible, competir en mercados de valor bajo donde la competencia se basa en reducir costes. Aunque una OP pueda aumentar satisfactoriamente los volúmenes de producción sin aumentar los costes, los bajos márgenes de beneficio rara vez generarán ingresos atractivos para los miembros individuales.

Agregar valor

Agregar valor puede implicar tres estrategias distintas: mejora de la calidad, transformación o diferenciación:

- *Mejora de la calidad:* otra estrategia para aumentar los ingresos es obtener precios más altos mejorando la calidad de un producto existente. Agrolempa, por ejemplo, ha sido capaz de obtener precios más altos mejorando la calidad de la producción de frutas y verduras de sus miembros y centrándose en mercados que pagan una prima por buena calidad. Las mejoras en la calidad pueden implicar inversiones relativamente sencillas en clasificación, categoría o limpieza del producto o inversiones más costosas en mejores insumos, maquinaria de producción e instalaciones de almacenaje y manejo. NASFAM, por ejemplo, ha tenido que invertir en un sistema de control de calidad interno para asegurarse de que los cacahuetes que exporta a Europa cumplen con los estándares de seguridad alimentaria de la Unión Europea, mientras que la OAPI, una OP de la India (ver caso 7), ha conseguido obtener la certificación de producto orgánico, lo que permite a sus agricultores recibir una prima por su algodón.
- *Transformación:* transformando un producto, una OP puede aumentar su valor y tratar directamente con los compradores del producto transformado. Aunque transformar puede parecerles a los OP una forma sencilla de obtener precios más altos, en la práctica requiere importantes recursos y experiencia en gestión, algo que la mayoría de las OP sólo desarrollan después de muchos años en el negocio y a menudo con mucho apoyo externo. El siguiente caso de Albania es un buen ejemplo de esta estrategia. Las OP o bien son propietarias de su maquinaria de transformación, como en el caso de Zadrima, o bien subcontratan el proceso a una empresa de transformación independiente. OAPI, por ejemplo (Caso 7), pagará a una fábrica local independiente para que transforme la fibra de algodón de sus miembros, ya que es mucho más barato y menos arriesgado que intentar invertir en una planta transformadora propia. De este modo, los agricultores han

suprimido los comerciantes intermediarios que pagan precios bajos y reciben una parte del valor agregado de la fibra de algodón gracias a la transformación.

- *Diferenciación:* para competir en mercados especializados de mayor valor, las OP tienen que otorgar a sus productos una identidad única, que diferencie su producto de otros del mercado. Pocas OP disponen de los recursos y la capacidad necesarios para desarrollar una marca de éxito en su mercado local, menos aún para un mercado de exportaciones, pero cuando triunfa, esta estrategia permite a los productores recibir una parte en precios de venta al público mucho más altos. Por ejemplo, la cooperativa Zadrima en Albania está intentando desarrollar una marca reconocida en el mercado local para su vino. Para que esta estrategia tenga éxito, la cooperativa tiene que invertir mucho en la producción y la transformación, para mejorar la calidad y constancia de su vino, y en publicidad, para aumentar la conciencia de su marca entre consumidores y compradores locales. En St. Lucia, cuatro cooperativas han invertido conjuntamente en una marca compartida de productos hortícolas frescos locales, para diferenciar sus artículos en el sector hotelero y alimentario local de las importaciones estadounidenses.

Caso 6

Cooperativa Zadrima, Albania

En la región de Shkoder en el norte de Albania, hace siglos que se cultiva uva, pero los viñedos se abandonaron por las políticas agrícolas de la era socialista. Desde que comenzó la transición a una economía de mercado a principios de los noventa, muchos agricultores han tenido dificultades para ganarse la vida. Los viejos viñedos de Shkoder no recibieron demasiada atención porque requerían una inversión importante y muchas de las habilidades necesarias se habían perdido. Sin embargo, algunos de los jóvenes del pueblo trabajaban en viñedos en Italia como mano de obra inmigrante y cuando regresaron convencieron a otras personas del pueblo para juntar las uvas de sus viñedos individuales y producir vino conjuntamente.

En 2003, un grupo de 10 agricultores de Shkoder pidió a Oxfam GB que les ayudaran a comprar maquinaria básica para la elaboración de vino y a rehabilitar su «cantina», el edificio donde se produce el vino. Oxfam GB accedió y también proporcionó formación al grupo, en gestión empresarial y organizativa, y pagó a un especialista en vino para que ayudara a los productores a

mejorar el proceso de producción. El grupo se registró formalmente en 2003 como asociación Zadrima y recibió más subvenciones de Oxfam GB los años siguientes para maquinaria para el viñedo y tanques de almacenamiento. Los tanques fueron una inversión importante, ya que permitieron que la OP accediera a mercados más valiosos mejorando la calidad y constancia del vino.

Al principio, los miembros del grupo elaboraban su vino por separado y lo vendían a los bares locales en botellas de plástico reciclado. Después de la inversión en maquinaria para mejorar la producción, el grupo dio un paso importante para combinar su uva y producir y comercializar colectivamente el vino. Entonces la asociación empezó a comercializar el vino en recipientes de plástico mejores con una etiqueta sencilla. En 2005, el grupo vendió su vino por primera vez en botellas de cristal adecuadas con una etiqueta de buena calidad en una feria de muestras nacional.

Ese mismo año, la asociación decidió que había llegado el momento de registrar su negocio como cooperativa, establecerse como estructura empresarial adecuada y mejorar su credibilidad. Aunque la cooperativa ha realizado progresos significativos durante los últimos años, está operando en un mercado muy competitivo y también se enfrenta a retos internos. El factor más importante que determina la calidad del vino es la calidad de las uvas, lo que puede crear tensiones porque no todos los miembros de la cooperativa se esfuerzan igual en la producción y algunos producen uva de mejor calidad que otros. Sin embargo, todos los miembros reciben el mismo precio por la uva, así que hay poco incentivo para que los miembros individuales inviertan su propio dinero y esfuerzo para mejorar su calidad. La cooperativa tendrá que desarrollar un modo de recompensar y, por lo tanto, fomentar las inversiones en calidad o, a largo plazo, no será capaz de competir en el mercado nacional.

Diversificación en productos de mayor valor

Todas las estrategias empresariales vistas hasta ahora implican utilizar un producto existente y agregarle un valor. En algunos casos, sin embargo, puede que haya pequeños productores que produzcan productos de valor bajo para los que no hay mercados de mayor valor. Por ejemplo, en el norte de Mozambique, hay pocos mercados que paguen una prima por el maíz de mayor calidad y la mayoría de la gente prefiere moler su maíz en casa, así que el mercado para la harina de maíz también es limitado. En este contexto, la única opción para UCASN era animar a sus miembros a diversificar la producción en productos de gran calidad, como guindillas y semillas de sésamo. Es posible que los productores de productos básicos tradicionales como el café o el cacao se enfrenten a problemas similares salvo que puedan agregar un valor a su producto a través de la diferencia-

ción. Los productos de mayor valor pueden proporcionar buenos ingresos, pero para acceder a estos mercados las OP tienen que realizar inversiones importantes para producir la cantidad, calidad y constancia requerida por los compradores.

Desarrollo del mercado

Las OP también pueden aumentar sus ingresos influyendo en las percepciones y actitudes de los compradores y consumidores e incrementar así la demanda de su producto. Por ejemplo, las cuatro cooperativas de St. Lucía mencionadas anteriormente han animado a los consumidores a comprar frutas y verduras de producción local vendidas a través de los supermercados nacionales. Con la ayuda de Oxfam GB, las cooperativas también han conseguido cambiar las percepciones del sector hotelero sobre los productores locales. Por consiguiente, las cooperativas han negociado contratos de suministro a largo plazo con diversos hoteles que representan un mercado nuevo y valioso para los productores mientras que a la vez reducen los costes de aprovisionamiento de los hoteles.

Reducir costes

Encontrar formas de reducir costes es igual de importante para la capacidad de las OP de competir en el mercado, aunque a menudo centran mucha atención en cómo acceder a precios más altos. Las OP disponen de muchas maneras de reducir sus costes y más adelante nos plantearemos algunas con más detenimiento.

Economías de escala

En el capítulo 3, hemos subrayado la importancia que tienen las economías de escala para ayudar a las OP a reducir costes. La mayoría de las OP que presentamos en nuestros casos han rebajado considerablemente los costes de comercialización de cada miembro uniendo sus productos y comercializándolos colectivamente. Estas economías de escala proporcionan beneficios inmediatos para los miembros, pero para competir con grandes productores comerciales, las OP a menudo tienen que encontrar formas adicionales de rebajar sus costes. NASFAM, por ejemplo, está proporcionando insumos a sus miembros a costes más bajos adquiriendo grandes cantidades de semillas y fertilizantes. Mediante una gestión más cuidadosa

del proceso de transformación, las cooperativas de Palestina han sido capaces de reducir sus costes de transformación a la vez que han mejorado la calidad del aceite de oliva. Las OP también pueden conseguir economías de escala al acceder a servicios de mercado, como servicios de información sobre el mercado, de extensión o de transporte.

Reducir los costes de transacción internos

Las OP tienen que realizar muchas transacciones dentro de la organización para suministrar insumos o recoger y comercializar la producción de los miembros. En las OP de varios niveles, estas transacciones pueden ser complejas, ya que los productos tienen que recogerse y almacenarse en las asociaciones de un nivel, luego hay que transportarlos a una asociación de dos niveles, donde se almacenan cantidades mayores, antes de ser entregadas al comprador. Si este sistema no se gestiona de manera eficaz y eficiente, los costes de transacción internos pueden aumentar, lo que genera costes adicionales de transporte y almacenaje, pérdida de ingresos porque los productos no pueden entregarse a tiempo y problemas de producción si se suministran tarde los insumos. Muchas OP también se enfrentan a problemas debido a los sistemas financieros mal gestionados o a retrasos en los pagos por parte de los compradores. En Ghana, la cooperativa Kuapa Kokoo padeció una crisis económica grave porque tardó alrededor de tres meses en recoger el cacao a los productores y venderlo a los compradores. La cooperativa tuvo que pedir dinero prestado para este período, lo que impuso una pesada carga en el negocio. Introduciendo un nuevo sistema de pago aplazado y mejorando el transporte del personal, la cooperativa ya no tuvo que pedir dinero prestado y los miembros sólo tuvieron que esperar dos semanas antes de recibir el pago.

Aumento del poder de negociación

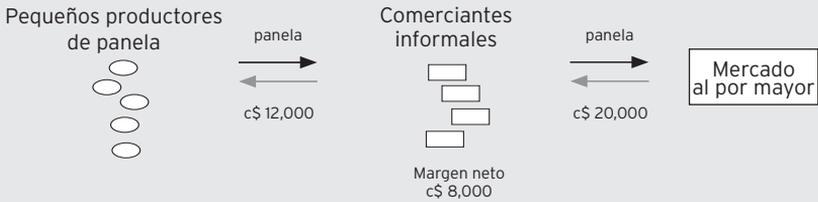
Como se subraya en la Parte I, un aumento del poder de negociación es un beneficio y una razón de ser importantes para las OP. El aumento del poder de negociación puede permitir a los productores negociar precios más altos para sus productos, rebajar los precios de los insumos y conseguir mejores condiciones para sus transacciones. En el capítulo 10, también veremos cómo pueden influir las OP en el entorno de mercado para defender y fomentar sus intereses. Aquí analizaremos tres estrategias que adoptan las OP para incrementar el poder de negociación en el mercado.

- *Valor de escasez*: los productores tienden a tener cierto poder de negociación cuando venden un producto que es escaso, es decir, del que hay poca oferta. Si una OP se centra en comercializar un producto del que hay poca oferta (y, por lo tanto, tiene un «valor de escasez») es probable que goce de una posición negociadora mejor que con productos que abundan en el mercado. Sin embargo, a menudo sólo se aplica a productos con ciertas características o que se suministran de cierto modo. Por ejemplo, Agrolempa ha sido capaz de negociar buenos precios suministrando la calidad y la cantidad de frutas y verduras preferidas por ciertos consumidores.
- *Reestructurar los acuerdos comerciales*: otra estrategia para aumentar el poder de negociación es que los productores reestructuren sus acuerdos comerciales para evitar a aquellos comerciantes que explotan a los productores. El caso de OAPI (Caso 7) ofrece un ejemplo para este enfoque. Para acceder a mercados competitivos y de mayor valor para su algodón, las cooperativas han tenido que controlar la siguiente fase de la cadena de mercado del algodón, es decir, la transformación. Para ahorrar costes y reducir riesgos, OAPI contratará una fábrica para transformar el algodón de sus miembros antes de vender el algodón procesado a los compradores de más abajo de la cadena. Esta práctica, donde una empresa controla un producto en más de una fase de la cadena de mercado, se denomina integración vertical.
- *Poder de mercado*: una estrategia más para aumentar el poder de negociación es controlar una parte significativa del comercio de un producto en un mercado concreto para que los compradores se vean obligados a hacer negocios contigo. Por ejemplo, Asprepatía, una asociación colombiana de productores de panela (Caso 8), compra una parte importante de toda la panela que se produce en la región de Patía y, por lo tanto, puede influir en el precio de la panela en el mercado. Los comerciantes informales tienen que ofrecer el mismo precio que Asprepatía si quieren comprar a pequeños productores (véase figura 8.1). Aunque esta estrategia ha sido muy satisfactoria en el caso de Asprepatía, sólo funciona en circunstancias específicas, es decir, cuando los comerciantes realmente están explotando a los productores y los canales del mercado pueden ser controlados por una sola OP grande. Como se ha observado antes, UCASN fue incapaz de desplazar a los comerciantes en el mercado local del maíz, ya que no logró controlar una parte significativa del mercado.

Figura 8.1

La intervención de Asprepatía en el mercado de panela

Antes de Asprepatía:

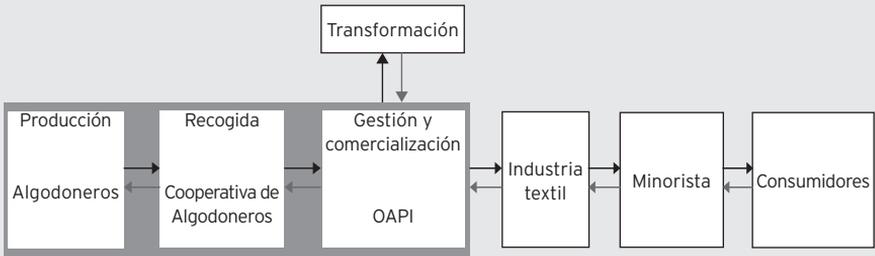


El impacto de Asprepatía:



Figura 8.2

OAPI en la cadena de mercado del algodón



Caso 7

Productos agrícolas Oorvi de India (OAPI), S.A.

A lo largo de la última década, los pequeños agricultores de algodón de la India se han visto muy afectados por la liberalización económica, lo que ha causado un aumento de los costes de producción y el abaratamiento de las importaciones de algodón. Los pequeños agricultores normalmente tienen muy poco poder de negociación y se han enfrentado a la creciente explotación de compradores y proveedores de insumos. El uso intensivo de agroquímicos ha provocado una caída de los niveles de producción a medida que se ha deteriorado la calidad de la tierra. El resultado ha sido un aumento súbito de la pobreza rural y un número inquietante de suicidios entre agricultores indigentes que han perdido la esperanza.

Para competir en el mercado del algodón y crear prácticas agrícolas más sostenibles, cuatro cooperativas de agricultores, apoyadas por Oxfam GB y otras organizaciones, se han pasado a la producción orgánica de algodón utilizando insumos disponibles a nivel local. Esto ha reducido su coste de producción hasta un 60 por ciento y permitirá a los miembros obtener una prima por el algodón orgánico. Para abordar la posición débil de los agricultores en el mercado local del algodón, las cooperativas apoyaron en 2006 la creación de una empresa privada de comercialización, OAPI, que comprará fibra de algodón a pequeños agricultores a través de cooperativas de agricultores nuevas y antiguas. La empresa subcontratará el proceso de limpieza a una empresa de transformación independiente y luego venderá el algodón procesado a la industria textil (véase figura 8.2). Así, los agricultores controlarán la fase de transformación y serán capaces de recibir una parte del precio más alto del algodón procesado.

Aunque el objetivo es que los agricultores sean los propietarios de la empresa y la controlen, las cooperativas existentes aún no han desarrollado la capacidad de controlar y gestionar la empresa de manera eficaz. También existía la preocupación de que los miembros más fuertes dominaran la empresa y que no se atendieran los intereses de los miembros nuevos o más débiles. Habrían hecho falta algunos años para que la cooperativa desarrollara la capacidad de gestión necesaria, pero se necesita actuar urgentemente para mejorar la posición de los pequeños algodoneros y evitar más miseria. Por lo tanto, Oxfam GB ha decidido financiar el negocio y, al principio, será el accionista mayoritario. El plan es que Oxfam GB vaya transfiriendo poco a poco todas sus acciones a las cooperativas algodoneras a lo largo de los próximos años.

OAPI está registrada como sociedad anónima, ya que la naturaleza del negocio del algodón exige una estructura que pueda responder rápidamente a un mercado dinámico y a necesidades financieras cambiantes. La estructura de sociedad anónima también proporciona un mejor marco de control para Oxfam GB, que, como accionista mayoritario, puede garantizar que se contrate a gerentes cualificados y expertos para gestionar el negocio hasta que las cooperativas desarrollen la capacidad necesaria para dirigir la empresa de comercialización.

Reducir los riesgos de mercado

La diversificación es una estrategia importante que adoptan las OP para reducir los riesgos de su negocio y garantizar unos ingresos estables. Aunque la diversificación del producto puede reducir el riesgo de mercado, la diversificación del mercado, es decir, producir el mismo producto para distintos mercados, a menudo es una estrategia más fácil y eficaz. Por ejemplo, en lugar de centrarse en los mercados de exportaciones, Agrolempa ha intentado acceder a una variedad de mercados, incluyendo contratos a largo plazo con departamentos gubernamentales, contratos menos seguros con supermercados y otros acuerdos de suministro con restaurantes y mercados al por mayor. Esta variedad o mezcla de contratos ha reducido el riesgo y la incertidumbre del negocio y ha permitido a Agrolempa invertir en el negocio y pensar en el futuro.

Otro factor que afecta al riesgo es la naturaleza de las conexiones del mercado, es decir, las relaciones entre las OP y los compradores. En el pasado, la mayoría de los productos se vendían en los llamados mercados al contado, donde los compradores y vendedores negociaban y completaban una transacción «al contado», es decir, pagando de inmediato. Por ejemplo, los clubs de criadores de almejas de Vietnam venden sus almejas al comerciante que ofrezca el mejor precio ese día. En los mercados actuales regidos por el comprador, cada vez abundan más las ventas que se realizan a través de contratos a largo plazo entre productores y compradores. Por ejemplo, Agrolempa ha negociado contratos de suministro a largo plazo con departamentos gubernamentales (por ejemplo, hospitales y cárceles) y también con supermercados.

Muchos compradores prefieren fomentar o «promover contratos» porque les permite reducir riesgos y satisfacer las exigencias de los minoristas. UCASN, por ejemplo, trabaja con empresas exportadoras que firman contratos de suministro de p prika con sus grupos. La empresa proporciona a los agricultores semillas de p prika y formación y luego deduce el coste de las semillas del pago final a los productores en época de cosecha. La siguiente tabla identifica algunas de las ventajas y desventajas para las OP de los mercados al contado y los acuerdos contractuales.

Tabla 8.1

Ventajas y desventajas de los distintos tipos de conexiones de mercado

	Mercados «al contado»	Acuerdos contractuales
Ventajas para las OP	<p>No hay obligación de vender los productos a un comprador concreto.</p> <p>Las OP son libres de buscar la mejor oferta para cada transacción.</p>	<p>Productores y compradores se reparten el riesgo.</p> <p>Los productores pueden tener unos ingresos seguros y estables si la relación es justa y transparente.</p> <p>Los compradores pueden proporcionar servicios de mercado adicionales, que los productores no pueden obtener en el mercado.</p>
Desventajas para las OP	<p>Los miembros de la OP asumen todo el riesgo del negocio.</p> <p>Los precios e ingresos son inciertos y puede resultar difícil planificar la producción y las inversiones si los ingresos por ventas son impredecibles.</p>	<p>Las OP tienen que cumplir el contrato aunque pudieran recibir mejores condiciones o precios de otros compradores.</p> <p>Si los miembros individuales o las asociaciones infringen el contrato (<i>side-selling</i>), puede que toda la OP pierda futuros clientes.</p>

Resumen: estrategias empresariales de las OP

- Las OP sólo pueden sobrevivir a largo plazo si obtienen beneficios aumentando continuamente los ingresos y rebajando los costes.
- No existe una estrategia empresarial ideal para las OP, ya que cada OP tiene que encontrar una combinación de estrategias que encaje con su capacidad, objetivos y, lo más importante, con los mercados a los que intenta acceder.
- Si bien algunas estrategias, como transformar el producto o diversificarse en productos de mayor valor, pueden aumentar considerablemente los ingresos de la OP, a menudo hacen falta habilidades, experiencia y recursos importantes que muchas OP sólo adquieren tras muchos años en el negocio.
- Aunque el tamaño es importante, el aumento del poder de negociación a menudo depende de otros factores, como la capacidad de producir productos escasos que satisfagan las preferencias de los compradores.
- Las OP pueden reducir riesgos de mercado diversificándose en distintos mercados o productos o cerrando acuerdos contractuales con los compradores, siempre que puedan negociar un trato justo.

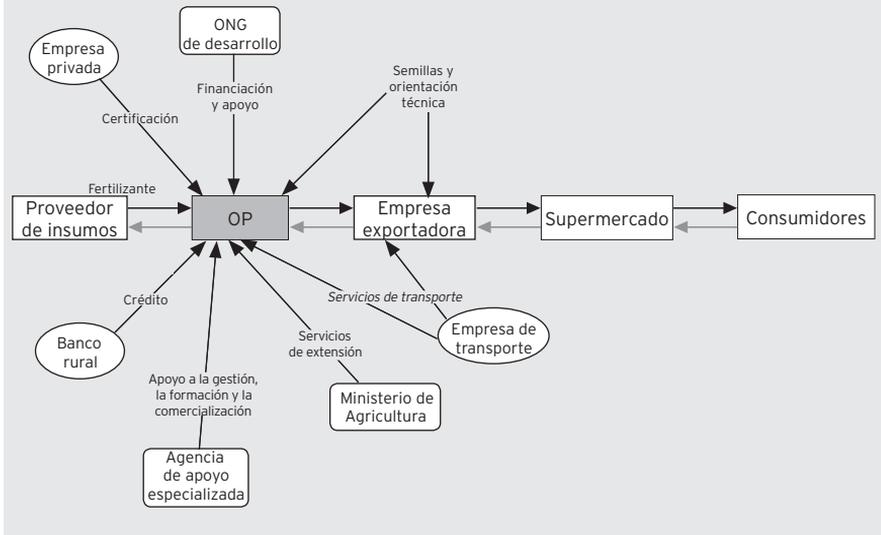
9. Acceso de las organizaciones de productores a los servicios de mercado

Para llevar a cabo y desarrollar su negocio, las OP, como muchas otras empresas, necesitan acceder a distintos tipos de servicios de mercado. Estos servicios se ilustran a continuación, en la figura 9.1 y se dividen en dos categorías principales:

1. Servicios de mercado requeridos por cualquier tipo de empresa para llevar a cabo su negocio, por ejemplo, información financiera, sobre la producción y el mercado, o servicios de transporte.
2. Servicios de mercado dirigidos a desarrollar la capacidad general de la OP, por ejemplo, desarrollo organizativo o formación empresarial.

Figura 9.1

Servicios de mercado requeridos por las organizaciones de productores



Como sugiere la figura 9.1, estos servicios pueden proporcionarlos muchos tipos distintos de organizaciones, entre las que se incluyen empresas comerciales, agencias especializadas, ONG de desarrollo, organismos gubernamentales y las propias OP. Estos servicios de mercado se proporcionan de seis formas principales:

1. *Servicios de mercado incorporados*: los servicios incorporados son los proporcionados como parte de otra transacción comercial y, por lo tanto, van incorporados a la transacción. Por ejemplo, la asociación UCASN recibe semillas de p prika a crédito como parte del contrato de suministro que tiene con la empresa exportadora.

2. *Servicios de mercado comerciales independientes*: muchos servicios de mercado están proporcionados por proveedores de servicios comerciales independientes. Por ejemplo, los servicios financieros y de transporte est n proporcionados independientemente por empresas comerciales e instituciones financieras. Las ONG y las agencias de apoyo especializadas pueden jugar a menudo un papel útil para poner en contacto a las OP con proveedores de servicios independientes. En Mozambique, por ejemplo, CLUSA negoció un acuerdo de servicios entre un banco rural y una OP para que el banco ofreciera pequeños préstamos a los miembros de la OP.

3. *Servicios de mercado gubernamentales*: los ministerios gubernamentales a veces proporcionan importantes servicios de mercado, como formación extensiva para los agricultores y servicios de información sobre los mercados. Muchos Gobiernos de países en vías de desarrollo que quieren promover las OP necesitan jugar un papel fundamental a la hora de apoyar el suministro de servicios de mercado. Asprepatía, por ejemplo (Caso 8), recibí apoyo de una escuela de formación vocacional para desarrollar las aptitudes de sus miembros.

4. *Servicios de mercado no comerciales financiados externamente*: las agencias de apoyo especializadas, como ACDI/VOCA que trabaj  con NASFAM, o las ONG de desarrollo, proporcionan servicios de mercado a OP con fondos de donantes o donaciones privadas. Estas organizaciones a menudo proporcionan subvenciones importantes para ayudar a las OP a crear sus negocios e invertir en activo fijo. En la Parte III examinaremos con más detenimiento el papel de las ONG de desarrollo a la hora de proporcionar estos servicios.

5. *Servicios de las OP*: a veces las OP deciden encargarse de sus propios servicios de mercado para la organización y sus miembros. Por ejemplo, Agrolempa proporciona servicios de extensión a sus miembros y NASFAM ha creado sus propias tiendas de suministros agrícolas donde

los miembros pueden comprar insumos a crédito. En Mozambique, una gran OP apoyada por CLUSA ha creado hace poco Centros de Apoyo y de Negocios conocidos como CAN (Centros de Apoyo e de Negócios) a través de un pequeño grupo de asociaciones de dos niveles. Los CAN son responsables del control de calidad, aumento de la productividad mediante servicios de extensión para incrementar los volúmenes y conseguir economías de escala, suministro de insumos, y proporcionar acceso a información y tecnología. En la actualidad, los costes de los centros están financiados en parte por CLUSA, pero el objetivo es que las asociaciones de dos niveles lleguen a cubrir sus gastos totalmente.

6. *Redes de OP*: a veces un grupo de OP forma una red para movilizar recursos y proporcionar servicios de mercado a los miembros de las OP. Por ejemplo, en Ghana, un grupo de OP ha creado una red llamada MAPRONET con el apoyo de Oxfam GB y otras agencias facilitadoras. MAPRONET proporciona servicios de mercado a sus 46 asociaciones miembros, entre los que se incluyen ayuda para asistir a ferias de muestras para reunirse con compradores y formación empresarial y de gestión.

En muchos mercados estrechos remotos y rurales no se proporciona ningún servicio de mercado esencial o sólo se proporciona a un coste muy elevado que las OP no pueden permitirse. Los proveedores privados de servicios de mercado no están dispuestos a invertir en el suministro de estos servicios, ya que los costes y los riesgos del negocio son demasiado altos. Sin embargo, sin estos servicios, el mercado no puede desarrollarse, así que los costes y los riesgos de hacer negocios siguen siendo altos. Por lo tanto, a menudo es necesaria la intervención del Estado bien para proporcionar servicios de mercado esenciales directamente a los productores, bien para ofrecer incentivos a proveedores privados de servicios de mercado. En el siguiente capítulo, nos plantearemos el importante papel que pueden jugar las OP a la hora de presionar al Gobierno para este tipo de intervenciones.

Como han subrayado los ejemplos anteriores, muchas OP dependen del apoyo y la financiación externos para acceder a los servicios de mercado que necesitan para llevar a cabo y desarrollar su negocio. Si bien este apoyo es esencial para crear un campo de juego más estable para los pequeños productores, en especial en las primeras fases de desarrollo, a largo plazo las OP necesitan encontrar formas económicamente sostenibles de acceder a servicios de mercado esenciales que no dependan de las subvenciones externas. Este hecho representa un reto concreto para las ONG de desarrollo que apoyan a las OP, y regresaremos a él en la Parte III.

Resumen: acceso de las organizaciones de productores a servicios de mercado

- Las OP dependen de los servicios de mercado para llevar a cabo y desarrollar su negocio eficazmente.
- Los servicios de mercado se proporcionan de muchas formas distintas y a través de una amplia variedad de agencias, entre las que se incluyen individuos, empresas privadas, organismos gubernamentales y ONG.
- Un reto importante para las OP a largo plazo es encontrar formas económicamente sostenibles de acceder a estos servicios de mercado.

10. Cómo influir en el entorno de mercado

En el capítulo 2 hemos observado que los pequeños productores a menudo tienen poca influencia en el mercado mismo o en el entorno económico, político y natural que afecta al mercado y, por lo tanto, a sus medios de vida. Las políticas de mercado y comercio nacionales e internacionales con frecuencia obvian las necesidades e intereses de los pequeños productores y continúan priorizando los intereses, bien de una pequeña élite política, grandes productores comerciales e inversores, bien de una minoría de pequeños productores con «grandes posibilidades». Por ejemplo, aunque los pequeños productores representan la mayoría de la población en Mozambique, su aislamiento geográfico y la falta de organización implica que a menudo se pasan por alto sus intereses en el proceso de reforma agraria. Mientras las grandes empresas privadas pueden movilizar recursos considerables para convencer a los gobiernos regionales de que asignen tierras comunales para inversiones privadas, los derechos de los pequeños productores sobre la tierra a menudo se pasan por alto. Los derechos sobre la tierra son un tema importante en el «entorno de mercado» que afecta a los mercados y al medio de vida de los productores, pero hay muchas otras instituciones, leyes, políticas, normas y recursos que afectan al mercado. La figura 10.1 ilustra algunos de los factores principales que configuran el entorno de mercado.

Aunque la definición que hemos hecho de las OP en la Parte I enfatiza su papel como negocios rurales, los negocios sólo pueden sobrevivir en un entorno de mercado que:

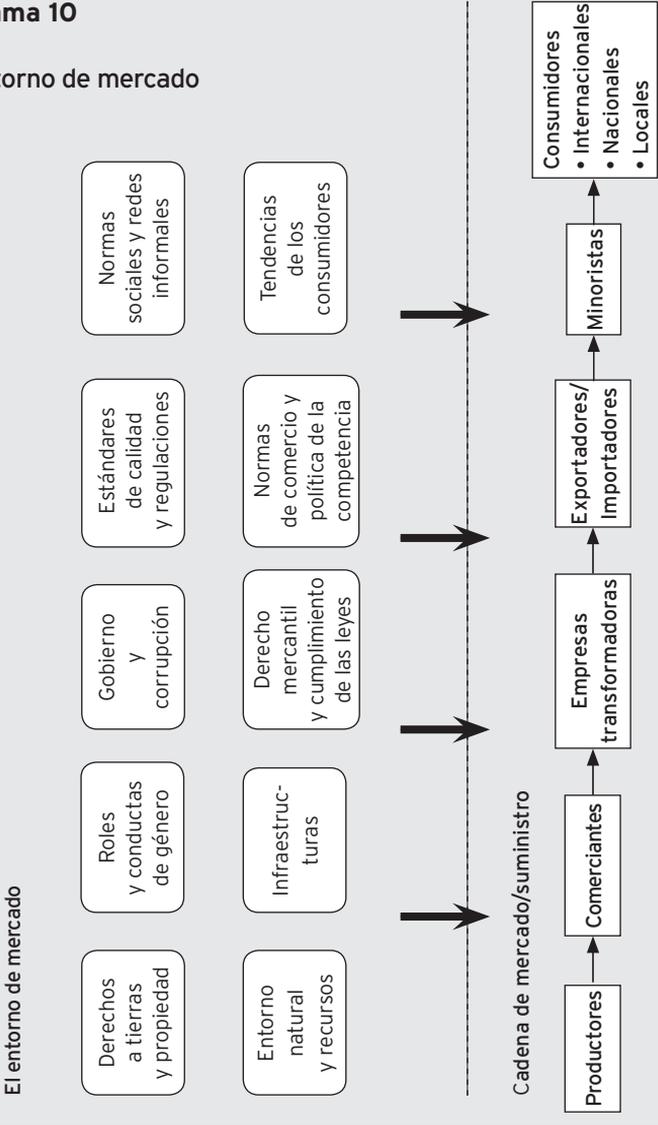
1. contribuya a un campo de juego más estable y cree oportunidades equitativas para los pequeños productores, y
2. facilite intercambios mercantiles no discriminatorios, eficientes y eficaces.

Como hemos observado en el capítulo 2, los mercados liberalizados y regidos por los compradores a menudo no constituyen un entorno en el que los pequeños productores pueden competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas y explotaciones comerciales. Además, los mercados rurales a menudo están predispuestos en contra de los pequeños productores, en especial las mujeres, y no son ni eficientes ni eficaces. En este contexto, las OP pueden jugar un papel fundamental a la hora de movilizar a los peque-

ños productores para que defiendan y fomenten sus derechos e influyan en el entorno de mercado en nombre de los pequeños productores. Este tipo de acción normalmente se llama defensa o presión. El caso 8 es un buen ejemplo del papel de las OP a la hora de influir en el entorno de mercado.

Digrama 10

El entorno de mercado



Caso 8

Asprepatía, Colombia

La producción de panela, un tipo de azúcar moreno hecho de caña de azúcar que se utiliza como edulcorante de bajo coste, es la fuente principal de ingresos de la población rural de la región de Patía en el oeste de Colombia. Una pequeña cantidad de panela se produce industrialmente, pero la mayoría de la producción se basa en pequeños grupos familiares. En 2002, un grupo de azucareras privadas solicitó una licencia para construir una gran fábrica de panela en la región del Patía. Aunque es posible que la fábrica propuesta hubiera abierto nuevos mercados para la panela producida en la región, su tamaño suponía una amenaza para los pequeños productores, que corrían el riesgo de ser desbancados del mercado. En respuesta, una organización de campesinos, CIMA, movilizó a los pequeños productores para protestar contra el plan y defender su medio de vida. Con la ayuda de CIMA, se creó una asociación informal de productores de panela para llevar a cabo la campaña y más adelante aquel año el Ministerio de Medio Ambiente aceptó las reivindicaciones de los productores de panela y rechazó el plan para construir la fábrica.

La campaña contra la fábrica de panela animó a los productores involucrados en la asociación informal a abordar su posición débil en la cadena de mercado. Su idea era crear su propia organización de comercialización que trataría directamente con los mercados al por mayor de panela. Asprepatía, la Asociación de Paneleros de la Región del Patía, se registró formalmente como asociación sin ánimo de lucro en 2004 y comenzó a comerciar con fondos de un préstamo y contribuciones de los miembros. El objetivo de la organización era controlar el precio de mercado de la panela comprando una gran parte de la que se producía en la región. Al principio, la asociación tuvo dificultades para comprar la panela suficiente porque los mayoristas a menudo se retrasaban en los pagos y muchos pequeños productores no sabían que la asociación ofrecía precios superiores. Pero con fondos de comercialización adicionales proporcionados por Oxfam GB, Asprepatía fue capaz de incrementar gradualmente su participación en el mercado y ha subido el precio pagado a los productores más de un 30 por ciento, mientras sigue ofreciendo precios muy competitivos a los mayoristas. En la actualidad, el volumen de la operación y el pequeño margen de beneficios de la asociación no son lo suficientemente grandes para cubrir los costes de explotación, que se financian con una subvención de Oxfam GB. Se prevé que el crecimiento continuado del negocio permitirá a Asprepatía cubrir gastos dentro de tres años y ofrecer precios mucho más altos a los productores siendo competitiva y sostenible.

Asprepatía también ha luchado satisfactoriamente para que el sector adopte una unidad de medida estandarizada para la panela para garantizar que los productores reciben un pago justo según el peso real. En el futuro, piensa aumentar más los precios pagados a los pequeños productores a través de la certificación de producto orgánico y la comercialización de la panela en mercados nicho orgánicos de los centros urbanos.

Asprepatía es un ejemplo de OP que se formó para responder a una crisis en el entorno de mercado y que actuó como catalizadora de una nueva iniciativa para mejorar la posición de los productores de panela en el mercado. Ahora Asprepatía ha seguido mejorando el entorno de mercado para los productores de panela haciendo campaña a favor de nuevos estándares que garanticen que los productores reciben un precio justo.

Si bien los problemas en el entorno de mercado pueden proporcionar el impulso para desarrollar actividades empresariales a través de una OP, las actividades empresariales de la OP también pueden crear la conciencia, confianza y los incentivos necesarios para que los productores influyan en el entorno de mercado. En el caso de NASFAM, esta organización nacional de tres niveles fue creada por asociaciones de dos niveles para incrementar la influencia de los pequeños productores en el entorno de mercado nacional. NASFAM ha participado en debates de políticas nacionales sobre desarrollo rural y económico y ha presionado con éxito al Gobierno para que exima a los pequeños productores del impuesto sobre la exportación del tabaco, lo que significa que los pequeños productores ahora reciben una parte mayor del precio de exportación. Asimismo, las cooperativas palestinas de aceite de oliva planean crear una cooperativa de dos niveles que pueda fomentar y defender los intereses de los pequeños productores de aceite de oliva en el Consejo Palestino del Aceite de Oliva, que siempre ha estado dominado por los grandes productores.

AProCA, la Asociación de Productores de Algodón Africanos, es una asociación regional de asociaciones de algodoneros nacionales de todo África occidental y central. AProCA fue creada en 2004 por un grupo de líderes nacionales algodoneros de seis países distintos para desarrollar una estrategia de defensa común frente a los subsidios de Estados Unidos al algodón. Gracias al importante apoyo de diversas ONG, AProCA mandó a la cumbre ministerial de 2005 de la Organización Mundial del Comercio a diez representantes para que presionaran por el fin de los subsidios del Norte al algodón y al final se acordó poner fin a los subsidios a la exportación de algodón en 2006. Aunque AProCA se enfrenta a muchos retos para desarrollar una asociación regional sostenible que pueda representar y fomentar eficazmente los intereses de los algodoneros en África, es un buen ejemplo del papel de defensora que puede jugar una OP a nivel internacional

El caso de UCASN es un ejemplo importante del papel que juegan las ONG y otras organizaciones que apoyan a las OP para influir en el entorno de mercado en favor de los pequeños productores. La legislación sobre asociaciones de Mozambique obliga a las nuevas asociaciones a pasar por

un proceso de registro largo y muy burocrático y a pagar cuotas de registro elevadas. Esto ha dificultado que muchas OP informales se inscriban como asociaciones formales, un paso necesario si quieren abrir cuentas corrientes, acceder a créditos y llegar a acuerdos formales en el mercado. En respuesta, CLUSA y diversas ONG y asociaciones nacionales han presionado al Gobierno durante varios años, lo que ha provocado la introducción de una nueva legislación que implica un proceso de registro mucho más sencillo y cuotas de registro asequibles.

Estos ejemplos subrayan el papel importante que pueden jugar las OP y las organizaciones de apoyo a la hora de influir en el entorno de mercado. Si bien las OP nunca podrán permitirse hacer caso omiso del entorno de mercado, pocas tienen la capacidad y los recursos necesarios para llevar a cabo una labor de defensa sin apoyo externo. En todos los ejemplos anteriores, las OP han dependido de donantes, ONG y otros organismos para conseguir apoyo económico significativo así como orientación y formación para llevar a cabo su labor de defensa. Aunque el objetivo de AProCA es financiar a largo plazo sus actividades con las contribuciones de sus miembros, aún sigue dependiendo mucho de subvenciones externas.

Resumen: influir en el entorno de mercado

- A largo plazo, las OP sólo pueden transformarse en organizaciones sostenibles que obtengan verdaderos beneficios para sus miembros si operan en un entorno de mercado sostenible que proteja sus derechos, refleje sus intereses y les permita competir en un entorno justo.
- Las OP pueden jugar un papel muy importante utilizando su organización, envergadura y redes para influir en quienes toman las decisiones a nivel local, nacional e internacional.
- Una presión eficaz y una labor de defensa requieren aptitudes y recursos importantes y pocas OP pueden desarrollar y financiar estas actividades sin apoyo externo.

11. Etapas de desarrollo de las organizaciones de productores

Como han demostrado los casos expuestos anteriormente, las OP son organizaciones dinámicas que evolucionan con el tiempo y durante ese proceso a menudo cambian de estructura, actividades y estrategia. En este último capítulo de la Parte II, nos plantearémos si todas las OP siguen un camino de desarrollo común y, por lo tanto, si todas deberían aspirar a una forma ideal o a un objetivo común, en términos de estructura, actividades empresariales y estrategia. Sugeriremos que no se trata de una manera útil de enfocar el desarrollo de una OP, así que identificaremos un pequeño grupo de capacidades y características universales que todas las OP necesitan buscar para convertirse en organizaciones fuertes y sostenibles, tal como se define en esta guía.

Un modelo de desarrollo

La siguiente figura (figura 11.1) presenta el camino que sigue una OP en su desarrollo, comenzando por una organización informal de un nivel en una «fase inicial» y acabando con una organización nacional de tres niveles en una «fase avanzada». Este camino de desarrollo también implica una progresión, desde actividades sencillas de comercialización de productos básicos de valor bajo en los mercados locales hasta actividades exigentes de transformación y elaboración de marca con productos de mayor valor destinados a los mercados de exportaciones.

Figura 11.1

Un posible camino de desarrollo de una OP



Si bien algunas OP sí lo siguen, este camino de desarrollo no refleja la experiencia de muchas otras, que no ven ninguna razón para desarrollar una organización de tres niveles y que no aspiran a entrar en los mercados de exportaciones. De hecho, existen buenas razones por las que muchas OP no siguen este camino. Por ejemplo:

- Muchas OP no empiezan a comercializar productos básicos de valor bajo y luego se diversifican en productos de mayor valor. Las OP normalmente comienzan comercializando los cultivos que producen sus miembros. De hecho, los márgenes más altos sobre productos de mayor valor a veces pueden ayudar a las OP a establecer su negocio en una fase inicial.
- El tamaño ideal de una OP y su estructura dependerán de las necesidades del negocio y los mercados a los que accede. Las grandes OP con estructuras complejas no están necesariamente más avanzadas que una organización pequeña de un solo nivel. Agrolempa, por ejemplo, se ha quedado en una asociación de un nivel, pero logra volumen de producción a través de las actividades comerciales de la empresa propiedad de la asociación.
- No es posible ni ventajoso para todas las OP involucrarse en la transformación y elaboración de marca del producto, ya que es algo que

depende de la naturaleza del producto y el mercado al que se dirige la OP.

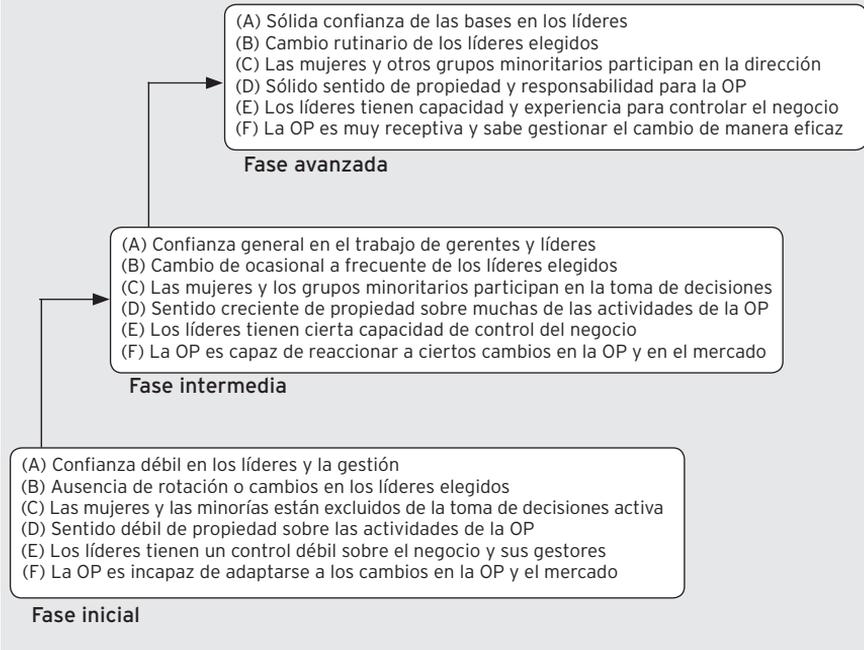
- No todas las OP pueden llevar a cabo una labor de defensa, puesto que depende de los recursos y la capacidad de la OP, la naturaleza del entorno de mercado y si otras organizaciones participan en este tipo de actividades.

Un principio importante para el desarrollo de las OP que surge de estos ejemplos es la necesidad de que las OP encuentren el «encaje» adecuado. Las OP tienen que desarrollar y adaptar su estructura, tamaño, servicios y estrategia para encontrar la fórmula que mejor encaje con sus prioridades y capacidad, mercado objetivo y entorno de mercado. Como el entorno, los mercados y las prioridades y capacidad de las OP cambian y evolucionan con el tiempo, éstas tienen que adaptarse constantemente para mantener un buen encaje entre estos factores. Por ejemplo, Zadrima en Albania comenzó siendo un grupo informal de viticultores, que decidieron ayudarse mutuamente para elaborar vino. Más adelante, el grupo decidió crear una asociación formal para acceder a la inversión que necesitaba para mejorar su maquinaria de transformación. Luego, en cuanto el negocio estuvo establecido, los miembros decidieron registrar la OP como cooperativa para mejorar su credibilidad como negocio. Por lo tanto, una posible característica de una OP «avanzada» podría ser la capacidad de adaptar su estructura y negocio para responder a las necesidades cambiantes de sus miembros y a las exigencias del mercado. La figura 11.2 identifica diversas capacidades y prácticas en el gobierno y la gestión de una OP en tres fases progresivas de desarrollo.

Aunque hay muchos aspectos del negocio y desarrollo de una OP que dependen del producto, el mercado y el contexto local existen algunos indicadores más generales que marcan la capacidad y la sostenibilidad de una OP en distintas fases de su desarrollo. La figura 11.3 enumera algunos de estos indicadores para el desarrollo empresarial y de los servicios de una OP en tres fases amplias de desarrollo.

Figura 11.2

El gobierno y la gestión de las organizaciones de productores en distintas fases de su desarrollo

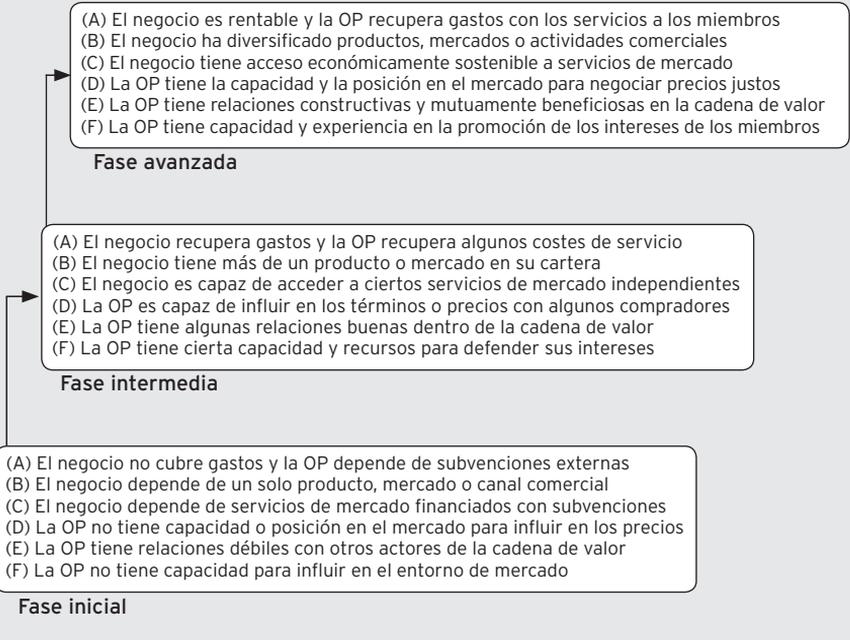


La mayoría de las OP seguramente tendrán una mezcla de capacidades y prácticas en distintas áreas: algunas serán débiles y estarán asociadas con la primera fase de desarrollo, otras estarán en la fase intermedia e incluso habrá algunas asociadas con la fase avanzada. Dada la importancia de los retos a los que se enfrentan los pequeños productores, a menudo pueden pasar muchos años antes de que la OP desarrolle todas las capacidades y prácticas asociadas con una OP «avanzada» o «madura». El reto importante para las OP y los que trabajan con OP es asegurarse de que la organización se mueva en la dirección correcta y realice progresos constantes, aunque sean lentos, en todas estas áreas. Pocas OP tendrán la capacidad y la energía de centrarse en cada dimensión del desarrollo a la vez y, por lo tanto, aquellos que trabajan con OP deben aprender a apoyarlas y a convivir con

la tensión de las organizaciones que tienen un conjunto de capacidades y prácticas muy mezclado. Una implicación importante de estas fases de desarrollo es que, por lo general, se requieren muchos años y bastantes inversiones para que las OP sean capaces de jugar un papel importante en el mercado y llenar algunas de las lagunas dejadas por la liberalización del mercado. Las políticas e inversiones de ONG y donantes, por lo tanto, tienen que reconocer que se necesita un tiempo considerable para que las OP puedan ayudar a superar al menos algunos de los muchos fracasos comerciales a los que se enfrentan los pequeños productores en los mercados liberalizados y globalizados de hoy.

Figura 11.3

Desarrollo empresarial de las organizaciones de productores en distintas fases de desarrollo



Resumen: fases de desarrollo

- No existe un camino de desarrollo universal para las OP y el reto clave para ellas es encontrar la fórmula que encaje adecuadamente con su estructura, actividades y estrategia, por un lado, y con las necesidades y capacidad cambiantes de sus miembros y las exigencias variables del mercado, por el otro.
- Existen capacidades y prácticas que todas las OP tienen que trabajar y desarrollar si quieren convertirse en organizaciones y negocios sólidos y sostenibles.

La Parte I de esta guía proporcionaba un contexto y una razón de ser para las OP. La Parte II ha ofrecido una perspectiva general de las OP, cómo son y cómo funcionan, y en este último capítulo hemos comenzado a plantearnos problemas de desarrollo de las OP: cómo tienen que desarrollarse para convertirse en organizaciones y negocios sólidos. En la Parte III nos fijaremos en el papel de las ONG de desarrollo y en cómo pueden posibilitar que las OP se transformen en organizaciones y negocios sólidos que dan poder en el mercado a los pequeños productores.

Parte III

El trabajo con las organizaciones de productores

Preguntas orientativas

¿Qué papel debería jugar una ONG de desarrollo a la hora de apoyar el desarrollo de las OP?

¿Qué principios básicos deberían guiar el trabajo de las ONG de desarrollo con las OP?

¿Qué temas deben plantearse las ONG de desarrollo antes de comenzar a trabajar con OP?

¿Qué capacidad esencial deben desarrollar las OP que les permita convertirse en negocios y organizaciones sólidos y cómo pueden las ONG de desarrollo apoyar este proceso de desarrollo?

¿Cómo pueden las ONG de desarrollo ayudar a las OP a poner en marcha actividades más difíciles y que supongan un reto mayor?

¿Cuáles son los problemas y retos principales que deben plantearse las ONG de desarrollo cuando crean OP nuevas?

El objetivo de la Parte III es ofrecer una perspectiva general de los principales pasos, métodos y retos que implica facilitar el desarrollo de las OP, e identificar cuándo las ONG de desarrollo tienen que recurrir a la experiencia y el apoyo de especialistas. Esta parte quiere ser práctica, pero no proporciona una orientación detallada y técnica, ya que se dirige al personal de ONG de desarrollo cuyo papel principal será facilitar, financiar o coordinar el proceso de apoyo en lugar de poner en marcha directamente las actividades de apoyo. Para una orientación más exhaustiva y técnica sobre temas como marketing, contabilidad o desarrollo empresarial, el lector tendrá que consultar con agencias especializadas o alguno de los muchos manuales y guías existentes sobre estas cuestiones. La orientación y percepciones de la Parte III se nutren de las lecciones de los casos presentados en la Parte II de la guía, así como de una amplia variedad de otros materiales y contribuciones.³⁹

39. La orientación y buena práctica esbozadas en la Parte III se nutren de los casos y ejemplos citados a lo largo de esta guía, un taller conducido en febrero de 2006 con personal de Oxfam que trabajaba con OP, la propia experiencia del autor y los siguientes materiales: Batt 2004; Bingen et al. 2003; Braverman et al. 1991; Chirwa et al. 2005; Coulter et al. 1999; CLUSA sin fecha; Ellman et al. 2004; Harper 1992; Harper y Roy 2000; Hellin e Higman 2002; Hughes 1994; Koopmans 2004; Oxfam 2005; Robbins et al. 2004; Stringfellow et al. 1997.

A continuación, nos plantearemos en primer lugar el papel y enfoque de las ONG de desarrollo, antes de analizar los temas básicos que hay que abordar antes de comenzar a trabajar con OP. Los tres capítulos siguientes examinan detenidamente el proceso de desarrollo de la capacidad de la OP, prestando atención en particular a los problemas y retos que las ONG de desarrollo tienen que plantearse en cada fase del proceso.

12. La función de las ONG de desarrollo

En este capítulo identificaremos qué papeles estratégicos pueden jugar las ONG de desarrollo en el proceso de apoyo. Para identificar estos roles primero tenemos que plantearnos el papel de otros actores y los principales puntos fuertes y débiles de las ONG de desarrollo que prestan apoyo a las OP.

Organizaciones que apoyan a organizaciones de productores

Hay muchos actores que hacen negocios con OP, como comerciantes, proveedores de insumos y bancos, pero su principal objetivo no es apoyar el desarrollo de las OP como negocios u organizaciones. En la introducción de esta guía, hemos identificado cuatro actores diferentes, aparte de las ONG de desarrollo, que proporcionan apoyo directo a las OP para ayudarlas a desarrollarse. A continuación presentamos una breve descripción de estos cuatro actores y sus potenciales puntos fuertes y débiles para apoyar a las OP:

1. Agencias de apoyo especializadas: son agencias comerciales o sin ánimo de lucro, como CLUSA (Liga Cooperativa de Estados Unidos) o SNV (Organización Holandesa para el Desarrollo), o consultores individuales que se especializan en desarrollar OP y proporcionar apoyo técnico para el desarrollo de un negocio u organización. Estas agencias normalmente tienen bastantes conocimientos y experiencia en el apoyo a OP y su integración en el mercado o cadenas de valor. Debido a que se concentran mucho en desarrollar negocios sostenibles, puede que estas agencias dirijan su apoyo sólo a pequeños productores que tengan el potencial de producir productos de mayor valor que satisfagan las exigencias del mercado.

2. Organismos gubernamentales: en muchos países, hay organismos gubernamentales como ministerios de agricultura o departamentos de fomento de las cooperativas que proporcionan apoyo a las OP, bien a través de programas específicos, dirigidos a OP, bien proporcionando un «entorno favorable» para que las OP puedan desarrollarse. El apoyo proporcionado por organismos gubernamentales es esencial para las OP, porque su autoridad, alcance y recursos pueden permitirles abordar problemas fundamen-

tales en el mercado y el entorno de mercado. Sin embargo, rara vez los organismos gubernamentales son capaces de responder a las necesidades y prioridades concretas de las OP individuales y a menudo están regidos por los intereses de grupos empresariales más influyentes.

3. *Empresas privadas y asociaciones de comercio alternativo (ATO)*: empresas exportadoras, de transformación y ATO, como Twin Trading (Reino Unido) o GEPA (Alemania), a veces proporcionan apoyo específico a las OP en sus cadenas de suministro para garantizar que éstas tienen la capacidad de suministrar la cantidad y calidad de productos exigida. Las ATO, en particular, invierten a menudo en este tipo de apoyo y algunas incluso tienen unidades especiales de apoyo a las OP. Al ser empresas, estos actores comprenden de primera mano las exigencias del mercado y las prioridades de desarrollo de un negocio. Además, las ATO normalmente tienen experiencia en el desarrollo de la capacidad de una OP. Sin embargo, las ATO y, en particular las empresas exportadoras, tienden a limitar su apoyo a OP que ya participen en la cadena de suministro para la exportación o tengan el potencial para suministrar nuevos productos exigidos por los mercados de exportaciones.

4. *Donantes*: muchos donantes internacionales, como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) o la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), proporcionan apoyo directamente a las OP o, lo que es más habitual, a agencias de apoyo especializadas que trabajan con OP, a veces a través de organismos gubernamentales. El programa de apoyo a OP de CLUSA en Mozambique, por ejemplo, está financiado por USAID. A menudo los donantes disponen de recursos considerables para actividades de apoyo a las OP aunque, como sucede con las ONG de desarrollo, sus prioridades de financiación pueden cambiar de prisa.

Puntos fuertes y débiles de las ONG de desarrollo para apoyar a organizaciones de productores

A diferencia de las agencias de apoyo especializadas y las ATO, las ONG de desarrollo, como Oxfam GB, normalmente carecen de conocimientos y experiencia en negocios y mercados. Muchos trabajadores, si no la mayoría, suelen tener formación en desarrollo social y, por lo tanto, carecen de experiencia para apoyar de manera eficaz el negocio de una OP. Puede que algunos trabajadores prefieran ver las OP como un medio para canalizar recursos a productores que andan escasos de ellos en lugar de como estructuras comerciales, y puede que algunos incluso tengan sus reservas acerca de fomentar OP.

La experiencia de Oxfam GB en Mozambique subraya este problema. En Mozambique, Oxfam GB lleva muchos años apoyando la organización de productores UCASN (ver Caso 4, en Parte II). Uno de los retos para Oxfam GB y UCASN ha sido la falta de continuidad en el programa de apoyo de Oxfam. Cuando Oxfam comenzó a trabajar con UCASN, el personal del país estaba comprometido en el apoyo a las OP como medio para fomentar el desarrollo rural, aunque pocos trabajadores contaban con experiencia en desarrollo empresarial. Por este motivo, Oxfam GB recurrió a una agencia de apoyo especializada para que ayudara a desarrollar la capacidad de comercialización de UCASN. Sin embargo, al cabo de algunos años la relación con UCASN y la agencia de apoyo especializada se deterioró porque el nuevo personal de Oxfam GB no compartía el mismo compromiso de apoyo a las OP y prefería estrategias de desarrollo alternativas. Desde entonces, se han tratado estos problemas, pero este ejemplo destaca algunas de las dificultades a las que pueden enfrentarse las ONG de desarrollo a la hora de apoyar a las OP.

A pesar de estas lagunas importantes, las ONG de desarrollo a menudo tienen experiencia y conocimientos suficientes para ofrecer a las OP el proceso de apoyo. Las ONG de desarrollo suelen tener un buen conocimiento de los problemas locales de desarrollo social y económico y de las necesidades y prioridades de las comunidades y los pequeños productores locales. Muchas ONG tienen un compromiso a largo plazo y buenas relaciones con las comunidades locales basadas en la confianza. A menudo apoyan una gran variedad de proyectos de desarrollo que abordan temas de desarrollo desde distintos ángulos, incluyendo, por ejemplo, el trabajo en el gobierno local o en relaciones de género. Las ONG de desarrollo a menudo también están bien situadas para abordar problemas de desarrollo y de mercado y trabajar en el desarrollo de un entorno favorable para las OP que garantice que un número mayor de productores pueden recibir apoyo a través de recursos limitados. Estos factores pueden posibilitar que las ONG de desarrollo tengan un importante papel como mediadoras y facilitadoras en el proceso de apoyo a las OP.

En la India, por ejemplo, Oxfam GB ha estado apoyando una red emergente de OP que participa en la comercialización de productos forestales no madereros. Oxfam GB, junto con diversas organizaciones, ha estado apoyando la nueva estructura. Uno de los problemas era que los proveedores de servicios de mercado que se contrataron para apoyar el desarrollo del negocio no entendían el contexto local y las necesidades de los productores. Por lo tanto, el personal de Oxfam GB tuvo que jugar un papel importante en la mediación entre estos proveedores de servicios y la OP, ayudando a los

proveedores a adaptar sus servicios de mercado al contexto y retos particulares de la OP y sus miembros. Recurriendo a su experiencia en desarrollo de la capacidad y a sus contactos con otros programas de desarrollo, Oxfam GB también ayudó a desarrollar los contactos y la confianza de la nueva OP apoyando intercambios con OP de otras regiones y sectores.

Distintos enfoques al apoyo

El enfoque práctico frente a la facilitación del apoyo

Las ONG de desarrollo pueden adoptar muchos enfoques distintos para apoyar a las OP. En el ejemplo anterior de la India, el enfoque de Oxfam GB fue facilitar el apoyo proporcionado por otras agencias especializadas. Sin embargo, las ONG de desarrollo también pueden adoptar un enfoque más práctico, desarrollando la capacidad de las OP directamente e incluso asumiendo la gestión de algunas de sus actividades. Este enfoque puede ser atractivo porque da a la ONG más control sobre el proceso de apoyo y su inversión, y puede que también consiga resultados más rápidos. El caso de OAPI en la India (ver Caso 7, capítulo 8) es un buen ejemplo de un enfoque muy práctico para desarrollar OP. En este ejemplo, Oxfam GB ha asumido una participación muy importante en una empresa de comercialización agrícola que se encargará de transformar y vender posteriormente la fibra de algodón suministrada por un grupo de cooperativas agrícolas. Hubo dos razones principales para elegir este enfoque. En primer lugar, las cooperativas agrícolas aún están creciendo y no tienen la capacidad de gestionar una empresa de comercialización, pero necesitan una para acceder a precios más altos y dar un giro a la miseria y el endeudamiento crecientes de sus miembros. En segundo lugar, la inversión equitativa de Oxfam GB puede ayudar a la nueva empresa a acceder a financiación adicional del mercado. Sin embargo, si bien es posible que en ciertas circunstancias haya razones especiales para adoptar un enfoque más práctico, en la mayoría de los casos existen buenas razones por las que las ONG de desarrollo deberían centrarse en un papel facilitador, poniendo en contacto a las OP con otros proveedores de servicios, basándose en los siguientes argumentos:

- Puede que las ONG de desarrollo tengan personal especializado, pero la mayoría suelen carecer de experiencia y conocimientos en muchas áreas fundamentales del desarrollo de una OP y, por lo tanto, no tienen la capacidad de apoyar directamente el desarrollo de la OP ellas solas.

- Según la definición que hemos hecho en la Parte I, aspiramos a fomentar organizaciones que sean propiedad de los productores y estén controladas por ellos, es decir, organizaciones que estén regidas por las prioridades y los objetivos de sus miembros y que se desarrollen orgánicamente basándose en las decisiones, acciones y experiencia de sus miembros. Un enfoque práctico puede reducir el riesgo inicial al que se enfrentan los productores, como en el caso de OAPI, pero también se corre el riesgo de debilitar el sentido de propiedad de los miembros sobre la OP.
- Proporcionar apoyo directamente a las OP e involucrarse estrechamente en la gestión del proceso de desarrollo puede minar la sostenibilidad de la OP y se corre el riesgo de aumentar su dependencia de una ONG de desarrollo. Por ejemplo, una ONG en Mozambique ha proporcionado apoyo y servicios de mercado directamente a OP, incluidas subvenciones para los costes y servicios de insumos continuos en lugar de intentar poner en contacto a las OP con potenciales proveedores financieros y de insumos de la zona. Si bien este apoyo ha permitido a la OP progresar rápidamente en sus actividades de comercialización, ha incrementado su dependencia de la ONG de desarrollo, ya que su negocio depende de los servicios de mercado de ésta.

Una forma de comprender este papel facilitador es verlo como una asociación entre la ONG de desarrollo y la OP. Una asociación se basa en una misión compartida y la creencia de que las dos partes son igual de importantes en la relación, aunque no significa que las dos tengan el mismo poder: el papel de la ONG como donante, por ejemplo, puede darle una influencia considerable sobre las OP. El reto de las ONG de desarrollo no es utilizar este poder de un modo que debilite la independencia y el desarrollo de la OP. En lugar de controlar a la OP y su desarrollo, el objetivo tendría que ser desarrollar una relación basada en la confianza mutua que permita tanto a las ONG como a las OP ser sinceras respecto a sus intereses y resolver diferencias.

Equilibrar los objetivos sociales frente a los empresariales

A lo largo de esta guía hemos enfatizado que las OP son negocios rurales. Para sobrevivir, su objetivo principal debe ser la sostenibilidad económica. Es posible que a las ONG de desarrollo, cuya misión general es erradicar la pobreza a través de un desarrollo basado en la comunidad, les resulte difícil aceptarlo. Es probable que el personal de la ONG esté ansioso por

utilizar sus recursos para encontrar soluciones inmediatas a los problemas de comercialización de los productores, por ejemplo, proporcionando subvenciones para maquinaria de transformación o para los costes continuos sin tener en cuenta cómo cubrirá estos costes la OP a largo plazo. Puede que las ONG también quieran fomentar que las OP utilicen sus beneficios para apoyar actividades sociales aparte o proporcionar sus servicios de una manera más inclusiva, por ejemplo, extendiendo los servicios de la OP a todos los miembros de la comunidad. En el sur de África, por ejemplo, una ONG fomentó que la OP ofreciera los servicios de insumos proporcionados por su organización de dos niveles a toda la comunidad local. Sin embargo, como los miembros de la organización de un nivel de la OP sólo recibían pequeños beneficios por participar en ella, tenían pocas razones para seguir siendo miembros porque podían acceder a los servicios más importantes que proporcionaba la OP sin que hiciera falta ser miembros. Por consiguiente, la sostenibilidad de toda la OP se vio amenazada. Estos ejemplos destacan cómo las buenas intenciones de las ONG pueden debilitar o incluso minar los negocios de las OP, amenazando su supervivencia y, por lo tanto, su potencial para generar beneficios empresariales o sociales. A medida que las OP se desarrollan, es posible que generen recursos extra que puedan permitirles responder a necesidades sociales más allá de las que tengan sus miembros, pero estas actividades no deberían fomentarse demasiado pronto y es mejor gestionarlas al margen del negocio de la OP. El ejemplo de COMUCAP, tratado en el capítulo 5, ilustra la dificultad de combinar las actividades sociales y empresariales dentro de una misma estructura. En última instancia, priorizar la sostenibilidad económica significa que las ONG de desarrollo tienen que permitir que las OP con pocas posibilidades de llegar a ser negocios viables fracasen.

Alcance del apoyo

Muchas ONG centran su apoyo en OP individuales y ayudan a las OP a acceder a los mercados y proveedores de servicios existentes. Si el sistema de mercado (es decir, el sistema que consiste en la cadena de mercado o valor, los servicios de mercado y el entorno de mercado) al que está accediendo la OP funciona bien y no hay problemas en el entorno de mercado, este enfoque puede ser adecuado. Sin embargo, como hemos observado anteriormente en esta guía, las OP a menudo se enfrentan a problemas de mercado fundamentales. Entre ellos figuran cadenas de valor regidas por el comprador, comerciantes que explotan a los productores, competencia desleal a través de políticas comerciales parcialmente liberalizadas, marcos legales

desfavorables y falta de servicios gubernamentales esenciales. Las ONG de desarrollo tendrán que explorar formas más amplias de abordar estos problemas, a través de actividades complementarias, si de verdad quieren ayudar a los miembros de las OP a beneficiarse del acceso al mercado.

El papel estratégico de las ONG de desarrollo

Basándonos en las consideraciones anteriores, hemos identificado los cinco papeles estratégicos siguientes para las ONG de desarrollo en el proceso de apoyo a la OP:

1. *Acompañar*: aunque a veces hay muchos actores que ofrecen apoyo a las OP, pocos tienen los recursos o el compromiso necesarios para apoyar durante muchos años a las OP y su desarrollo. Las ONG de desarrollo, por lo tanto, pueden jugar un papel crucial como socios de las OP a largo plazo, apoyando y «acompañando» el desarrollo de la organización y del negocio. Las ONG de desarrollo serán capaces de proporcionar cierta ayuda en aquellas áreas donde su personal tiene experiencia, por ejemplo en desarrollar la capacidad de las bases y fortalecer la estructura de gobierno de la OP. Sin embargo, su papel principal es ayudar a las OP a analizar e identificar sus necesidades y prioridades de desarrollo y elaborar conjuntamente una estrategia de apoyo. Por ejemplo, en Vietnam, Oxfam GB ha actuado como socio principal de los clubs de criadores de almejas, apoyando su crecimiento en cada fase del desarrollo.

2. *Movilizar y coordinar actividades de apoyo*: las ONG de desarrollo pueden trabajar con una OP como socio único o con otros actores. En cualquier caso, las ONG de desarrollo pueden jugar un papel fundamental para movilizar y coordinar el apoyo necesario de agencias de apoyo especializadas, organismos gubernamentales y otros actores. Las ONG de desarrollo también pueden utilizar su estatus y contactos para conseguir apoyo económico de donantes, instituciones financieras u otras fuentes. Por ejemplo, en Mozambique, Oxfam GB ha movilizado y coordinado el apoyo de donantes y agencias de apoyo especializadas para la organización de productores UCASN.

3. *Facilitar la coordinación de las cadenas*: aunque las ONG de desarrollo no tienen la experiencia ni la autoridad para coordinar las actividades de distintos jugadores en una cadena de mercado o valor, pueden actuar como catalizadoras para reunir a distintos jugadores de la cadena, desarrollar la confianza y facilitar el diálogo y la negociación entre OP, proveedores y

compradores, como base para una mejor coordinación. Por ejemplo, en St. Lucia, Oxfam GB organizó una conferencia que congregó a OP, hoteles, representantes del Gobierno y otros actores para encontrar formas de superar los intentos fallidos que habían tenido en el pasado los hoteles para comprar productos frescos a agricultores locales en lugar de a Estados Unidos.

4. *Presionar para provocar cambios*: a menudo las OP se enfrentan a problemas fundamentales en el mercado y el entorno de mercado que requieren cambios en las estructuras de mercado nacionales e internacionales y en las políticas económicas y de desarrollo. Las ONG de desarrollo pueden jugar un papel crucial a la hora de abogar con las OP y en su nombre por que se produzcan estos cambios fundamentales. Por ejemplo, Oxfam GB ha apoyado los esfuerzos de la nueva asociación regional de OP aldoneras de África occidental y central, AProCA, para acabar con los subsidios al algodón de Estados Unidos en la Organización Mundial del Comercio. Además, Oxfam GB está presionando junto con otras organizaciones para provocar un cambio en las leyes que regulan las organizaciones de productores en Vietnam.

5. *Fomentar una perspectiva de desarrollo*: al mismo tiempo que se reconoce la necesidad de priorizar los objetivos empresariales de las OP, las ONG pueden jugar un papel importante a la hora de abordar temas de desarrollo social en su trabajo con las OP y otros proveedores de servicios. Como las ONG de desarrollo normalmente apoyan a las OP dentro de un programa de desarrollo más amplio, pueden recurrir a la experiencia de otros proyectos de desarrollo y actividades complementarias para apoyar el trabajo en curso con las OP. Por ejemplo, en la República Dominicana, Oxfam GB ha proporcionado ayuda a mujeres miembros de Fedecares, una federación de productores de café, organizando reuniones para las mujeres y apoyando la formación de líderes.

Las ONG de desarrollo a menudo apoyarán a las OP de otras maneras, dependiendo de los conocimientos del personal y los retos del contexto concreto. Sin embargo, sugerimos que, en general, la contribución estratégica y, quizá, más valiosa que pueden realizar las ONG de desarrollo para apoyar a las OP sea centrar sus esfuerzos y recursos en los cinco papeles estratégicos descritos anteriormente. Para reflejar la atención, de entre todos estos papeles, sobre la facilitación a partir de ahora utilizaremos el término «agencia facilitadora» (AF) para referirnos a las ONG de desarrollo u otros organismos que desempeñan este papel facilitador en el proceso de apoyo.

Para acabar el capítulo, el resumen siguiente identifica un conjunto de los principios básicos del apoyo que deberían guiar el trabajo de las AF con las OP.

Resumen: principios del apoyo a las OP

- *Desarrollar capacidad independiente:* las actividades de apoyo deberían centrarse en desarrollar la capacidad de las OP para gestionar y ejecutar sus actividades de manera independiente. Por lo tanto, las agencias facilitadoras deberían evitar ejecutar o gestionar cualquier actividad por las OP salvo que: (i) existan razones sólidas para hacerlo que se sustenten en los intereses a largo plazo de los productores (ver Caso 7, capítulo 8, por ejemplo); (ii) al mismo tiempo, las AF desarrollen la capacidad de las OP para llevar a cabo esas actividades; y (iii) tanto la AF como la OP hayan acordado un proceso y calendario claros para traspasar la gerencia y la ejecución de las actividades a la OP.
- *Fomentar la independencia:* el apoyo proporcionado por las AF y su relación con las OP debería respetar y fomentar la independencia organizativa de la OP y, por lo tanto, las AF deberían alentar la responsabilidad interna entre los líderes de la OP y las bases antes que la responsabilidad externa ante las AF.
- *Priorizar el negocio:* las AF deberían anteponer el desarrollo de un negocio sostenible a objetivos sociales que podrían minar la sostenibilidad económica de la OP.
- *Fomentar la sostenibilidad a largo plazo:* todas las actividades de apoyo deberían contribuir a la sostenibilidad económica y/o organizativa de la OP, directa o indirectamente. Desde el principio, las AF deberían, por lo tanto, enfocar su trabajo de apoyo teniendo en mente una estrategia de salida clara y un plan conjunto acordado con la OP que exponga cómo la organización llegará a ser sostenible económicamente.
- *Adoptar un enfoque coordinado:* pocas AF tienen los recursos y conocimientos necesarios para apoyar solas a las OP de manera eficaz y aunque lo hagan, la independencia de una OP puede resentirse si sólo se relaciona con una organización de apoyo. Por lo tanto, un enfoque coordinado, en el que estén involucrados una amplia variedad de actores, es básico para una estrategia de apoyo a las OP eficaz.
- *Adoptar un enfoque a largo plazo:* las AF tienen que reconocer y aceptar que apoyar a OP independientes de este estilo es una actividad a largo plazo, que requiere paciencia y voluntad de aceptar que los caminos de desarrollo de las OP no siempre serán óptimos desde el punto de vista de las AF. Por ejemplo, el hecho de que las mujeres asuman papeles de toma de decisiones y liderazgo puede requerir cambiar actitudes y creencias, lo cual lleva su tiempo.
- *Fijar expectativas realistas:* las AF tienen que ser realistas respecto a los resultados que esperan obtener con sus actividades de apoyo, en particular en regiones con ventajas competitivas limitadas. Las AF también tienen que asegurarse de que las expectativas de las OP acerca del nivel y tipo de apoyo que ofrecerá la AF sean realistas.
- *Comprender el sistema de mercado:* el apoyo de las AF tiene que basarse en una comprensión sólida del sistema de mercado. De esta forma, las AF pueden

ayudar a las OP a invertir sus recursos limitados en negocios viables y estrategias de marketing.

- *Permitir el fracaso*: como el éxito a largo plazo de las OP depende de la viabilidad de su negocio, las AF tienen que resistir la tentación de apoyar a OP que, de lo contrario, no tendrían ninguna oportunidad de triunfar como negocio a largo plazo.

13. Paso y planteamientos iniciales

Antes de comenzar cualquier trabajo con OP, las agencias facilitadoras (AF) tienen que realizar una evaluación minuciosa de los productores, OP existentes, mercados, entorno de mercado y su propia capacidad para decidir cuál es la mejor forma de apoyar a las OP. En particular, las AF tendrán que tomar las siguientes decisiones importantes:

1. En caso de que no se den algunas de las condiciones mínimas para el desarrollo de una OP, si tiene que centrarse primero en actividades alternativas para crear las condiciones necesarias para el desarrollo próspero de la OP, antes que apoyar a la OP directamente, por ejemplo, presionando para que se cree un marco legal favorable.

2. Si invertir o no en actividades de desarrollo complementarias, además de apoyar a las OP, para ayudar a su desarrollo y fomentar un acceso más amplio a los beneficios de las OP, por ejemplo, desarrollando los bienes y aptitudes de producción de los pequeños productores para que puedan producir un excedente fiable.

3. Si posponer o no las actividades de apoyo a las OP, por ejemplo en caso de que exista la probabilidad de que no sean viables económicamente o no beneficien a los pequeños productores, directa o indirectamente, en el futuro inmediato (por ejemplo, en zonas rurales muy pobres con inseguridad alimentaria crónica).

Las distintas valoraciones descritas en este capítulo también son importantes porque permiten a las AF juzgar qué recursos y compromiso de tiempo son necesarios para ayudar a las OP a transformarse en organizaciones sólidas que sean propiedad de los productores y negocios económicamente sostenibles. Por ejemplo, en una región donde los mercados son estrechos y hay un nivel bajo de iniciativa empresarial o capacidad de dirección entre los productores debido a continuas intervenciones en ayuda, es probable que desarrollar OP sólidas lleve mucho más tiempo y requiera inversiones muy superiores que en una zona con mercados relativamente bien desarrollados y en los que los productores ya estén orientados hacia el mercado.

Evaluar las condiciones mínimas

Para transformarse en negocios y organizaciones sostenibles, las OP requieren ciertas condiciones mínimas en el entorno de mercado y dentro de su organización. Cuando no se dan, puede que las OP necesiten más apoyo y mucho más tiempo para convertirse en organizaciones fuertes e independientes. Esto tiene implicaciones para el papel y los recursos de las AF. A continuación se identifican algunas de las condiciones mínimas principales que deben plantearse las AF.

Entorno de mercado

- *Seguridad*: como cualquier otro negocio, las OP necesitan un nivel mínimo de seguridad para operar eficazmente. Incluso niveles bajos de conflicto o disturbios pueden aumentar significativamente los costes y riesgos de hacer negocios y reducir la rentabilidad y competitividad del negocio de la OP. Las cooperativas de aceite de oliva de Palestina, por ejemplo, tienen que hacer frente a una inseguridad considerable, incluidos disturbios violentos y el cierre frecuente de las fronteras, lo que impide el acceso a los mercados internacionales. Para posibilitar que las cooperativas se desarrollen bajo estas condiciones, Oxfam GB y otras organizaciones han tenido que asumir muchos riesgos empresariales al proporcionar subvenciones para inversiones y negociando canales de comercialización para las cooperativas.
- *Estabilidad económica*: aunque la inestabilidad económica afecte a todos los negocios, es probable que el impacto sea mayor en los pequeños productores que operan en mercados rurales pobres o participan en mercados de exportaciones, en especial durante las fases iniciales de desarrollo. Por ejemplo, los tipos de interés altos en Malawi dificultaron mucho que negocios como NASFAM pudieran competir con empresas extranjeras que tenían acceso a préstamos baratos fuera del país.
- *Independencia política*: como ha demostrado el fracaso en el pasado de muchos programas de fomento de las cooperativas regidos por el Estado, para tener éxito, las OP tienen que ser capaces de operar sin interferencias políticas en su gestión. En Indonesia, el partido gobernante ha utilizado a muchas cooperativas para proporcionar servicios rurales y éstas están muy lejos de ser negocios propiedad de los productores.
- *Marco legal adecuado*: las OP necesitan un marco legal que las apoye y les permita registrarse fácilmente y elegir una estructura legal que

convenga a sus circunstancias y ofrezca ventajas competitivas, como tipos de interés bajos. Por ejemplo, los clubs de criadores de almejas en Vietnam tienen un desarrollo limitado por la falta de estructuras legales adecuadas para las OP.

- *Nivel mínimo de desarrollo del mercado:* cuando los mercados son muy estrechos y el coste de hacer negocios y acceder a ellos es muy alto, puede que sea muy difícil, si no imposible, para las OP llegar a ser sostenibles económicamente sin inversiones importantes del Estado en infraestructuras y desarrollo rural. Los mercados de alimentos del África subsahariana, por ejemplo, a menudo son muy débiles por las pobres infraestructuras y la dependencia de la producción de secano, y las OP solas no conseguirán superar estas restricciones fundamentales.
- *Estructura de mercado competitiva:* es improbable que los productores se beneficien significativamente de las OP si los mercados a los que acceden no son competitivos y están fundamentalmente predisuestos en contra de los pequeños productores. Por ejemplo, si bien NASFAM ha posibilitado que los pequeños productores de tabaco de Malawi eliminen a los comerciantes locales y accedan directamente a los precios de subasta, estos precios están muy influidos por un puñado de empresas multinacionales que controlan el mercado mundial.

Productores

- *Capacidad de producción:* muchos pequeños productores se enfrentan a restricciones fundamentales que limitan su capacidad de producir un excedente fiable, entre las que se incluyen falta de tierras, mano de obra o irrigación. Salvo que estas limitaciones se aborden a través de una amplia variedad de inversiones del Estado y otros actores, las OP ofrecen pocos beneficios a estos productores.
- *Iniciativa independiente:* en el capítulo 7 hemos analizado diversos factores que afectan al gobierno de las OP, incluida la iniciativa independiente. Estén planificando las AF apoyar a las OP existentes o facilitar el desarrollo de nuevas organizaciones, es probable que su desarrollo a largo plazo dependa fundamentalmente de hasta qué punto se basan en iniciativas de los productores.
- *Capital social:* la sostenibilidad de las OP también depende del nivel de confianza y comprensión que haya entre los miembros y los líderes elegidos. A las OP con un capital social limitado dentro del grupo les resultará más complicado afrontar los tiempos difíciles y acordar ob-

jetivos comunes. Las AF necesitarán bastantes aptitudes, paciencia y recursos para ayudar a los miembros a desarrollar con el tiempo esta confianza y comprensión.

- *Capacidad de los miembros:* desarrollar la capacidad de los miembros de la OP tendría que ser una prioridad importante para las AF, pero el proceso de apoyo presentará un reto mayor si hay pocos productores o ninguno que tengan experiencia básica empresarial o de gestión. Por ejemplo, en Albania, Oxfam GB ha tenido que invertir bastante tiempo y recursos para ayudar a los miembros de Zadrimea a desarrollar su negocio vinícola, ya que la mayoría de los miembros tenían poca experiencia previa en el negocio.

Evaluación rápida del mercado y el productor

Las AF deben comprender bien los mercados y productores locales para proporcionar un apoyo eficaz a las OP en una región en particular. Las AF tienen que conocer:

- los medios de vida, producción y estrategias de marketing de los pequeños productores (hombres y mujeres) de la región;
- la oferta y la demanda a nivel local, nacional o internacional comparadas con la capacidad potencial de producción y comercialización de los pequeños productores de la región;
- los subsectores (por ejemplo, fruta fresca o miel) que tienen el mejor potencial para los pequeños productores, así como los subsectores donde los pequeños productores pueden tener una ventaja competitiva;
- las limitaciones a las que se enfrentan los pequeños productores cuando compiten en las cadenas de mercado o valor locales y se benefician de ellas;
- las OP existentes en la región, su capacidad y efectividad;
- los organismos gubernamentales, empresas privadas, agencias de apoyo especializadas, ONG u otros actores que operan en la región y los servicios de mercado y ayuda que ofrecen a los pequeños productores y las OP, así como los retos que puedan plantear.

Como veremos en el capítulo 14, todas las OP tienen que evaluar los mercados locales, sus competidores y los proveedores de servicios para desarrollar una estrategia empresarial. Una evaluación rápida del mercado por parte de las AF, que describimos en esta sección, no pretende sustituir

los estudios de mercado de la propia OP, sino que el objetivo es que la AF desarrolle una comprensión general de las oportunidades y limitaciones de los mercados locales y la capacidad de los productores y proveedores de servicios para que pueda identificar los problemas principales a los que se enfrentan los pequeños productores de la región y cómo apoyar mejor a las OP a corto, medio y largo plazo.

En muchos casos, las AF tendrán que contratar a especialistas para realizar esta prospección de mercados, pero puede que el personal de la AF necesite orientación para gestionar el proceso y garantizar que se tienen en cuenta los asuntos de desarrollo importantes (por ejemplo, la capacidad y las necesidades de los pequeños productores más pobres o la perspectiva de género). El Anexo 2 proporciona una lista de control con preguntas y temas importantes que habría que abordar en una evaluación rápida de mercado y productores. La sección de lecturas y recursos adicionales del Anexo 1 enumera algunos recursos útiles sobre herramientas y metodología de prospección de mercados.

¿Trabajar con organizaciones de productores existentes o crear una nueva?

Una vez que la AF ha decidido promover OP, puede que tenga que decidir si trabajar con OP que ya existen, por muy informales que sean los grupos, o crear una OP nueva empezando desde cero. El primer paso siempre tendría que ser investigar qué OP hay en la zona, si las hay, y desarrollar una idea sobre sus objetivos, actividades y capacidad. La lista de control del Anexo 2 incluye preguntas que hay que abordar en una evaluación de las OP existentes. Si no hay ninguna OP o ninguna necesita su apoyo, puede que la AF se plantee crear una nueva. Sin embargo, establecer una OP nueva es todo un reto y no debería realizarse a la ligera, como ilustra el siguiente caso de Georgia.

Caso 9

Cooperativa de cultivadores de kiwis, Georgia

En 2002, una organización de microfinanzas financiada por Oxfam GB en Georgia inició un proyecto piloto de microcréditos. El proyecto concedía préstamos colectivos a pequeños agricultores con el objetivo de aumentar la producción

agrícola y fomentar el acceso al mercado. La organización de microfinanzas coordinó la recolección de kiwis de las explotaciones colectivas de los miembros y el transporte a los mercados de la capital. El objetivo era ayudar a los agricultores a acceder a mejores precios vendiendo los kiwis directamente a los mayoristas y en los principales mercados de Tiflis.

Estas actividades iniciales de comercialización resultaron un éxito y los agricultores estaban ansiosos por desarrollar la iniciativa. Aquello condujo a la creación de una OP, una empresa de responsabilidad solidaria (un tipo de empresa privada en la que los accionistas son personalmente responsables de las deudas de la empresa), con 22 agricultores como accionistas y una junta directiva elegida. Sin embargo, el personal de la organización gestionaba eficazmente todos los aspectos del negocio y los miembros simplemente seguían las instrucciones del personal del proyecto. Con el tiempo, los agricultores comenzaron a involucrarse más en la toma de decisiones e iniciaron nuevas actividades de comercialización; sin embargo, empezaron a surgir tensiones en el seno de la OP. Un número de miembros cada vez mayor prefirió recibir préstamos individuales para la producción en lugar de los préstamos colectivos que proporcionaba la OP. Algunos miembros también estaban descontentos por el estatus legal de la OP, ya que había grandes diferencias en las contribuciones de los miembros individuales y se arriesgaban a perder sus bienes muebles si la OP quebraba. Algunos de los miembros más emprendedores y productivos creían que ganarían más y arriesgarían menos trabajando solos. Como la estrategia de marketing colectiva ya no recibía el apoyo de muchos de los miembros, la OP dejó de operar eficazmente y la iniciativa colectiva se hundió.

Para llegar a ser organizaciones y negocios sostenibles, las OP deben tener una base sólida en cuanto al sentido de propiedad y la iniciativa de los productores. Como demuestra la experiencia de Georgia, esta iniciativa y el sentido de propiedad pueden ser débiles o inexistentes cuando las OP se crean por medio de organizaciones externas. De hecho, cuanto más se identifica una AF con la creación de la OP, menos probable es que los miembros se sientan responsables del éxito de la organización. En el caso de los cultivadores de kiwis de Georgia, la ONG invirtió bastantes recursos en el desarrollo de la OP, pero desde el principio el personal de la ONG fue el impulsor de la iniciativa. Inicialmente, cuando las cosas iban bien, todos los miembros estaban encantados de apoyar a la organización, pero cuando llegaron los problemas quedó claro que los agricultores no estaban muy interesados en hacer que la acción colectiva funcionara. Los riesgos que presenta la creación de una OP son particularmente elevados para las ONG de desarrollo, en especial si en el pasado ya han puesto en marcha actividades de ayuda o desarrollo social en las mismas comunidades. En este caso,

puede ser difícil juzgar si los productores quieren realmente organizarse como resultado de su propia iniciativa para abordar los problemas del mercado o si ven a la OP, principalmente, como una forma de acceder a la ayuda externa. Crear una OP es, por lo tanto, un proceso difícil que requiere bastante sensibilidad, aptitudes y experiencia. Cuando sea posible, las AF deberían intentar trabajar con OP existentes para ayudarlas a desarrollar su capacidad en lugar de crear nuevas organizaciones. El capítulo 16 proporciona más orientación sobre la creación de nuevas OP.

Evaluar el impacto potencial de las relaciones de género y la pobreza

A lo largo de esta guía hemos hecho hincapié en que las OP no pueden tratarse como una herramienta de desarrollo sencilla para fortalecer el medio de vida de los pequeños productores. De hecho, como hemos sugerido en el capítulo 4, durante sus primeros años de desarrollo las OP a menudo darán pocos beneficios directos e indirectos, si los dan, a un número significativo de productores más pobres. Para que las OP lleguen a ser sostenibles es importante que las AF reconozcan y acepten estas limitaciones y no presionen a las OP para que persigan objetivos sociales distintos. Sin embargo, es importante que, desde el principio, las AF desarrollen alguna idea sobre qué tipos o grupos de productores es probable que se beneficien, directa e indirectamente, de las OP, y qué productores es probable que queden excluidos y por qué. El objetivo de este ejercicio es subrayar las posibles lagunas en cualquier proyecto de desarrollo de una OP, en términos de su impacto sobre la pobreza y las relaciones de género. Como mínimo, debería posibilitar que las AF:

- sean más realistas sobre lo que pueden conseguir con sus actividades de apoyo y alcancen el consenso dentro de la AF para evitar cambios de estrategia perjudiciales en una fase posterior (por ejemplo, la experiencia de Oxfam GB en Mozambique descrita en el capítulo anterior);
- valoren las limitaciones, incluyendo tiempo, dinero, aptitudes, confianza o normas sociales, que pueden impedir a las mujeres participar en las OP y beneficiarse de ellas. Basándose en esto, la AF tendrá que plantearse qué estrategias y actividades adicionales pueden ser necesarias para crear las condiciones para que las mujeres participen por igual en las actividades de la OP (por ejemplo, si puede ser necesario

o no fomentar OP exclusivamente de mujeres o trabajar en las relaciones de género dentro de las familias);

- identifiquen qué actividades de desarrollo complementarias es probable que se requieran durante el proyecto de apoyo para aumentar los beneficios directos e indirectos de las OP (por ejemplo, desarrollar las aptitudes y la capacidad de producción de los productores de semisubsistencia más pobres).
- coordinen sus actividades con otras agencias, incluyendo departamentos gubernamentales, ONG y agencias de apoyo especializadas, para garantizar que se abordan estos temas y problemas más fundamentales (por ejemplo, conseguir que el gobierno regional invierta en pequeños proyectos de irrigación que beneficien a los pequeños productores más pobres).

La información recogida en la evaluación rápida de mercado y productores y las evaluaciones de pobreza y relaciones de género existentes realizadas por la AF u otras ONG deberían ayudar a las AF a plantearse estos temas.

Estrategias de salida

Para posibilitar que las OP lleguen a ser organizaciones independientes y negocios económicamente sostenibles, las AF tienen que planificar todo su trabajo de apoyo con una clara estrategia de salida acordada y comprendida por ambas partes. En la práctica, las AF a menudo comienzan a apoyar a las OP sin pensar en cuándo o cómo podrán retirar su ayuda, como destaca el caso 10:

Caso 10

Aprainores, El Salvador

En 1996 Oxfam GB comenzó a trabajar con Aprainores, la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador, con sede en la provincia de San Vicente en El Salvador. La principal actividad económica de los productores es la producción de anacardos y Aprainores procesa sus anacardos orgánicos para el mercado de exportaciones.

Durante los seis primeros años de su trabajo con Aprainores, Oxfam GB proporcionó apoyo a la OP, pero también actuó como socio comercial, importando anacardos y vendiéndolos al por menor a través de su programa de Comercio Justo. En 2002, sin embargo, Oxfam GB decidió dejar de actuar como importadora mientras conservaba la función de minorista. Fue un choque para los miembros de Aprainores, ya que no confiaban que su negocio pudiera desarrollar socios alternativos para la exportación.

Para ayudar en el proceso de transición, Oxfam GB apoyó a Aprainores en el desarrollo de un plan empresarial nuevo, en el que se incluía hacer nuevos clientes participando en ferias de muestras, como BioFach, una gran feria de muestras de productos orgánicos que se celebra anualmente en Alemania. Inversiones posteriores permitieron a la OP aumentar el número de socios para utilizar mejor la planta de transformación existente, que hasta entonces no había funcionado al cien por cien. En 2005, Aprainores ya era un negocio rentable con múltiples clientes nuevos y antiguos, pero a pesar de este progreso la OP aún debe enfrentarse a otros retos. A consecuencia de su dependencia previa de Oxfam GB y otra agencia de apoyo especializada, el sentido de propiedad de los miembros sobre la OP aún es débil y la OP aún tiene dificultades en la gestión independiente del negocio.

El ejemplo de Aprainores subraya los problemas a los que pueden enfrentarse las AF y otras organizaciones de apoyo cuando proporcionan ayuda a una OP sin una clara estrategia de salida. Estas dificultades pueden ser incluso mayores cuando la AF emprende actividades empresariales básicas de las que la OP depende para llevar a cabo su negocio, como actuar de exportadora. Por este motivo, es esencial que las AF desarrollen una clara estrategia de salida desde el principio con las OP a las que están apoyando. Una estrategia de salida debería basarse en los principios de apoyo esbozados en el capítulo anterior, y tiene que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios fundamentales en el mercado y en el entorno de mercado son necesarios para que la OP llegue a ser un negocio viable que beneficie a sus miembros? ¿Hasta qué punto es realista esperar que la AF, junto con otros actores, pueda contribuir a estos cambios en el futuro inmediato?
- ¿Qué capacidad tiene que desarrollar la OP para llegar a ser económicamente sostenible y gestionar su negocio con independencia?
- ¿Cómo puede ayudar la AF a la OP a desarrollar su capacidad sin fomentar que dependa de los recursos, asesoramiento o servicios de apoyo de la AF?

- ¿Qué tiene que hacer la AF para asegurarse de que, a largo plazo, la OP podrá acceder a socios y servicios de mercado sin depender de la AF?
- ¿Qué inversiones y enfoques son necesarios y aproximadamente cuánto tardará la OP en ser un negocio económicamente sostenible? ¿Puede la AF movilizar los recursos necesarios y mantener su apoyo durante este periodo de tiempo?
- ¿Cómo tiene que escalonar la AF su apoyo para poder retirar gradualmente su apoyo y permitir que la OP opere con independencia?

Lo ideal sería una estrategia de salida que implicara una retirada en varias fases en la que la AF redujera paulatinamente su implicación. También podría incluir un cambio gradual en la atención que la AF presta al apoyo. La figura 13.1 plantea el ejemplo de un proceso de apoyo y una estrategia de salida en tres fases para una gran OP, con tres niveles de organización. Se trata sólo de un ejemplo, ya que cada AF tiene que desarrollar su propia estrategia de consulta con la OP que piense apoyar.

Figura 13.1

Ejemplo de una estrategia de salida con distintas fases de apoyo⁴⁰

Fase I (p. ej. años 1-3)

La AF trabaja con una o dos OP para desarrollar la capacidad de sus organizaciones de un nivel y aumentar la comprensión de la AF del contexto y las necesidades de las OP.

Fase II (p. ej. años 2-3)

La AF se retira de la implicación estrecha con las OP de un nivel y se centra en facilitar conexiones con el mercado y acceso a proveedores de servicios y en apoyar a las OP de dos niveles.

Fase III (p. ej. años 6-8)

La AF centra su trabajo en desarrollar la capacidad de las OP de tres niveles y de servicios empresariales específicos y en mejorar la eficacia de cadenas de mercado concretas.

40. Este modelo está adaptado de una estrategia de salida presentada en Lundy et al. 2005b, p. 24.

Evaluar la capacidad de apoyo

Ya debería haber quedado claro que apoyar de manera eficaz a OP requiere recursos y compromiso importantes por parte de las AF. Incluso las OP asentadas y prósperas, como NASFAM en Malawi o Agrolempa en El Salvador, aún necesitan bastante apoyo de las AF muchos años después de su creación. Por lo tanto, es importante que las AF valoren detenidamente si tienen la capacidad y compromiso organizativo necesarios para apoyar de manera eficaz a las OP. Las AF deberían plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el personal de la AF una buena comprensión teórica y práctica de los mercados y negocios rurales y los retos a los que se enfrentan los pequeños productores?
- ¿Qué estrategias de marketing es probable que sean necesarias para que los pequeños productores se beneficien del acceso al mercado y qué implicaciones puede tener esto para el marco temporal y el volumen de apoyo?
- ¿Ha establecido la AF contactos con una amplia variedad de proveedores y especialistas de servicios locales y regionales que tienen el conocimiento técnico, la experiencia práctica y las aptitudes formativas necesarias para desarrollar la capacidad de la OP?
- ¿Tiene la AF buenas relaciones con los departamentos gubernamentales locales y regionales que proporcionan servicios a los pequeños productores o a las OP?
- ¿Tiene la AF suficientes recursos económicos y humanos para ayudar a facilitar el proceso de apoyo hasta que la OP sea una organización y un negocio sostenible?
- ¿Tiene la AF un compromiso institucional a largo plazo para apoyar a las OP que no se verá afectado por cambios de personal, prioridades organizativas o financiación de donantes?

Negociar una relación de apoyo

Acordar una estrategia de apoyo

Al principio, cuando una AF empieza a trabajar con una OP, es probable que la relación de apoyo sea informal, ya que las dos organizaciones aún se están conociendo. Sin embargo, es importante que las AF comuniquen sus

objetivos con claridad y que expliquen desde el comienzo las condiciones de cualquier apoyo que proporcionen a la OP. Una vez que se desarrolla un cierto nivel de comprensión y confianza, es útil para ambas partes formalizar la relación de apoyo basándose en una estrategia de apoyo acordada conjuntamente. Este proceso debería conducir a una comprensión clara por ambas partes de:

1. Los principios y valores básicos en los que se basa la relación de apoyo;
2. Los objetivos principales de la asociación;
3. El papel y enfoque de la AF;
4. El volumen y el tipo de apoyo que la OP puede esperar de la AF;
5. Las prioridades de apoyo para el período siguiente;
6. Cualquier acción o compromiso que la AF espera de la OP;
7. El marco temporal para el apoyo de la AF, incluidas las distintas fases de apoyo y la estrategia de salida de la AF.

Esto puede plasmarse en un acuerdo o contrato de servicios, que defina los términos y condiciones de los servicios de apoyo, o en un memorando de acuerdo (MA), que clarifique el propósito de la relación de apoyo y defina los derechos y responsabilidades de cada parte. El acuerdo resultante tendría que revisarse y, si es necesario, renegociarse por ambas partes de manera regular para reflejar la naturaleza cambiante de la asociación y las necesidades y prioridades cambiantes de ambas partes. Esta clarificación formal de la asociación es importante, pero también lo es reconocer que los contratos o los memorandos de acuerdo no reducen la necesidad de las AF de gestionar e invertir en su relación con las OP de manera continuada. Las asociaciones eficaces dependen al final de una comunicación y confianza sincera, lo que requiere tiempo y esfuerzo.

Evaluar la capacidad y las prioridades de apoyo

Una estrategia de apoyo tiene que estar basada en una comprensión compartida de las necesidades de desarrollo de la capacidad de la OP y, por lo tanto, la AF tiene que desarrollar una comprensión precisa, junto con la OP, de los puntos fuertes y débiles de la OP en todos los niveles de la organización y del negocio. Esta comprensión sólo puede desarrollarse con tiempo a medida que crezca la confianza y transparencia entre ambas partes. El Anexo 3 ofrece una perspectiva general de las distintas áreas de capacidad que tienen que plantearse la AF y la OP a medida que desarrollan una

estrategia de apoyo. Aunque esta herramienta se presente como una lista de control, valorar la capacidad de la OP implica mucho más que marcar casillas: es un proceso a largo plazo que requiere bastante sensibilidad, aptitudes y experiencia.

Como no es posible para la AF o la OP abordar simultáneamente todas las necesidades de desarrollo de la capacidad, ambas tienen que priorizar áreas de apoyo en cada fase del proceso de apoyo. Las preguntas siguientes pueden ayudar a las AF a priorizar las actividades de apoyo conjuntamente con la OP:

- ¿Qué objetivos y los intereses de quién rigen las prioridades de apoyo identificadas por la OP?
- ¿Qué importancia tiene el apoyo propuesto para los distintos grupos dentro de la OP, por ejemplo, líderes, gerentes y hombres y mujeres miembros?
- ¿Qué tipo de apoyo es más importante para la supervivencia de la OP: generar beneficios a corto plazo para desarrollar el compromiso de los miembros con el negocio o invertir en la sostenibilidad económica a largo plazo?
- ¿Posibilitará la actividad de apoyo propuesta que la OP progrese hacia una sostenibilidad económica e independencia organizativa mayores?
- ¿La OP tiene que desarrollar capacidad en otras áreas antes de que compense haber invertido en el área propuesta?

Resumen: pasos y consideraciones iniciales

- Antes de iniciar un proyecto de apoyo, las AF tienen que valorar si se dan o no ciertas condiciones mínimas en el sistema de mercado y dentro de las OP existentes, ya que puede tener implicaciones importantes en cuanto al enfoque y los recursos necesarios para apoyar a las OP de manera eficaz.
- Una evaluación rápida del mercado y los productores, realizada por especialistas, proporciona una base importante para planificar y priorizar las actividades de apoyo a las OP.
- Donde sea posible, las AF deberían intentar apoyar a las OP existentes en lugar de crear nuevas OP, ya que se trata de un proceso que plantea grandes retos y que tal vez no conduzca a organizaciones sostenibles.
- Una potencial evaluación del impacto de las relaciones de género y la pobreza puede ayudar a las AF a evaluar las lagunas en la labor que piensan llevar

a cabo con las OP e identificar qué actividades de apoyo complementarias pueden ser necesarias.

- Las AF tienen que planificar todo su trabajo con las OP con una clara estrategia de salida acordada con la OP.
- Las AF tienen que valorar su propia capacidad de apoyo y compromiso organizativo con el proyecto antes de comenzar su trabajo, para evitar cambios de estrategia que puedan trastocar el desarrollo de la OP.
- Lo ideal sería que el apoyo proporcionado a la OP se basara en una estrategia de apoyo acordada mutuamente que se explique en un contrato de servicios o memorando de acuerdo entre la AF y la OP y que se base en una evaluación conjunta de las necesidades y prioridades de desarrollo de la OP.

14. Cómo facilitar el proceso de apoyo a las organizaciones de productores

El objetivo de este capítulo es ofrecer una perspectiva general de los principales temas y prioridades de apoyo en cada una de las ocho áreas de la capacidad de las OP mostradas en la figura 14.1.

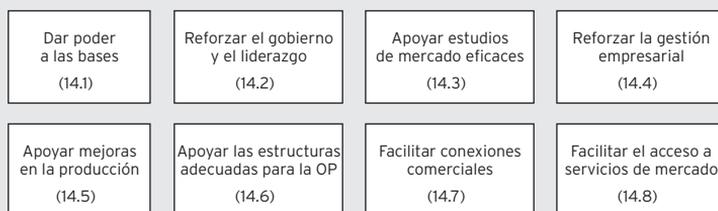
Muchas de las cuestiones tratadas en las ocho secciones siguientes son relevantes tanto para las OP nuevas como para las más avanzadas. En el capítulo 15 se ofrece una orientación más detallada acerca del apoyo para actividades más avanzadas, como transformación y labores de defensa, mientras que el capítulo 16 revisa el proceso de creación de OP nuevas.

Como estas ocho áreas están interconectadas, no es posible proporcionar un plan sencillo sobre cómo y en qué orden funcionan cada una de estas cuestiones. Dependerá de las necesidades y prioridades de la OP y de la capacidad de la AF y otros proveedores de servicios. Basándonos en la información de cada sección, las AF deberían ser capaces de:

- identificar las capacidades básicas que deben desarrollar las OP en cada una de estas ocho áreas;
- comprender algunos de los principales temas y retos de desarrollo en relación con cada área;

Figura 14.1

Ocho áreas de la capacidad de las organizaciones de productores



- recurrir a ejemplos de buena práctica y enfoques innovadores en cada área;
- identificar dónde tendrá la AF que solicitar el apoyo de especialistas o movilizar recursos adicionales.

14.1. Dar poder a las bases

Comenzamos este capítulo viendo las necesidades de capacidad y desarrollo de los miembros de las bases. Es fácil para las AF centrar su apoyo en líderes y gerentes, ya que normalmente son el primer y principal punto de contacto para ellas. Sin embargo, las OP sólo pueden llegar a ser negocios prósperos que sean propiedad de los productores y estén controlados por ellos si los miembros individuales tienen la capacidad de ejercer la propiedad y el control del negocio. La tabla 14.1 identifica cuatro factores relativos a si los miembros ejercen esta propiedad y control.

Tabla 14.1
Factores relativos a si los miembros ejercen la propiedad y el control sobre la OP

Capacidad	Los miembros individuales tienen que tener conocimiento, aptitudes, tiempo y confianza para ejercer sus derechos y participar en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, puede que los miembros sean analfabetos y, por lo tanto, incapaces de leer los informes internos o planes futuros presentados por la dirección.
Normas culturales	Las normas y expectativas culturales pueden limitar la capacidad de los miembros para utilizar sus aptitudes y ejercer su derecho a participar en la toma de decisiones. Por ejemplo, puede que no se espere que las mujeres participen en los procesos de toma de decisiones o asuman cargos de dirección.
Estructuras y reglas formales	Definen los derechos de los miembros y los sistemas formales de toma de decisiones y control, como los derechos de votación, por ejemplo.
Motivación y confianza	Si los miembros individuales no confían en el proceso de toma de decisiones de la OP o no están satisfechos con los beneficios que reciben de ella, puede que se desilusionen y se retiren de la implicación activa en la OP.

En esta sección veremos la capacidad y normas culturales, centrándonos en particular en las actitudes de género y los mecanismos para autorizar a las mujeres a participar en las OP. En las secciones siguientes, trataremos las estructuras y las reglas formales y la motivación y la confianza.

La capacidad de los miembros para ejercer la propiedad y el control

Las AF pueden ayudar a las OP a desarrollar su capacidad para ejercer la propiedad y el control en las siguientes áreas clave:

- *Alfabetización y cálculo aritmético básicos*: la falta de alfabetización y nociones de cálculo aritmético básicas pueden limitar la confianza y capacidad de los productores para participar en los asuntos de la OP. Las mujeres, en particular, carecen a menudo de estos conocimientos. Por ejemplo, en su trabajo en el África subsahariana, CLUSA proporciona formación para desarrollar la alfabetización y el cálculo numérico funcionales de los miembros de las OP, antes de desarrollar aptitudes empresariales y de marketing. Este enfoque se nutre del uso de la alfabetización de Paulo Freire para ayudar a que los aldeanos definan sus propias prioridades de desarrollo.⁴¹
- *Nociones de mercado y negocio*:⁴² los miembros de la OP deben tener un conocimiento básico de los mercados y sus negocios si quieren participar de manera significativa en debates y decisiones sobre las actividades de la OP y asegurarse de que los gerentes de la OP actúan en su interés. Las agencias de apoyo especializadas han desarrollado diversas metodologías participativas, como mapas de mercados participativos, para ayudar a los productores a desarrollar esta comprensión básica.
- *Aumentar la confianza*: una falta de confianza puede impedir a los miembros, en especial a las mujeres, participar en la toma de decisiones y contribuir a la OP con su conocimiento y percepciones. Es probable que el hecho mismo de participar en una actividad de comercialización colectiva aumente la confianza de muchos miembros, pero algunos, y en particular las mujeres, puede que necesiten más apoyo, en especial si las normas culturales dictan que las mujeres no deberían participar de esta forma. Un modo de aumentar la confianza es dar a los miembros la oportunidad de visitar a otros productores en un contexto distinto para que vean con sus propios ojos cómo otras personas han superado retos similares.

41. Para más detalles Bingen et al. 2003.

42. El uso del término «nociones de mercado» se ha adaptado de Albu y Griffith 2005, p. 8.

- *Cambiar las actitudes empresariales*: el sentido de propiedad y la iniciativa de los miembros puede verse debilitada por actitudes poco sanas hacia el negocio. Estas actitudes pueden consistir en esperar que la AF solucionará todos los problemas del negocio o centrar continuamente la atención en la producción en lugar de en las exigencias del mercado. Estas actitudes a menudo están profundamente arraigadas y las AF tendrán que trabajar con las OP para fomentar actitudes que apoyen y mantengan su negocio. En Mozambique, por ejemplo, Oxfam GB contrató a una agencia especializada para que realizara una evaluación interna participativa de una OP para ayudar a los miembros a reflexionar sobre la organización y sobre sus actitudes hacia la propia organización. El resultado fue que los miembros y líderes identificaron los puntos débiles de la organización y desarrollaron una estrategia para mejorar el sentido de propiedad de las bases de la OP.
- *Aptitudes de gestión y contabilidad básicas*: normalmente sólo se da formación en gestión y contabilidad a líderes y gerentes ya elegidos, ya que es demasiado caro proporcionar este tipo de formación a miembros normales y corrientes. Por consiguiente, la mayoría de los miembros, y en especial las mujeres, no tienen la oportunidad de desarrollar las aptitudes necesarias para convertirse en líderes y los líderes ya elegidos pueden, por lo tanto, consolidar su posición de poder. Naturalmente, en OP grandes es imposible proporcionar esta formación a más de un puñado de miembros, pero las AF tienen que sopesar los costes que supone dar esta formación a más miembros y los beneficios de conseguir un mayor sentido de la propiedad y control de las bases.

Influir en las actitudes de género

Aunque las AF a veces puedan presionar a las OP para que adopten ciertas reglas o estructuras que incrementen la participación de las mujeres, introduciendo, por ejemplo, una cuota de mujeres en posiciones de dirección, puede que no sirva de mucho para cambiar las actitudes subyacentes y puede incluso dificultar la vida de las mujeres en cuestión. A menos que se produzca un cambio gradual en las actitudes hacia las mujeres y la división de las tareas domésticas, es posible que el cambio verdadero sea pequeño, aunque las OP puedan señalar a una o dos mujeres en su junta. Para apoyar un cambio de verdad en la habilidad de las mujeres de participar con igualdad en las OP, las AF tienen que desarrollar una comprensión exhaustiva de la capacidad, necesidades y prioridades de las mujeres dentro de las comunidades locales de la OP. A menudo hará falta bastante tiempo para que ocurra el cambio y

las AF tienen que dialogar con los líderes de las OP sobre las inversiones y los cambios necesarios para aumentar la participación de las mujeres en la organización. Las AF pueden plantearse una de las siguientes estrategias para facilitar un cambio de verdad:

- *Apoyo dirigido*: dirigir un apoyo específico a las mujeres o a otros grupos marginados que están en desventaja o excluidos. Por ejemplo, en la República Dominicana, Oxfam GB ofreció a las mujeres formación en liderazgo y recursos para posibilitar que se reunieran y hablaran de sus problemas.
- *Fomentar una mayor implicación tanto de los maridos como de las esposas*: en Albania, por ejemplo, se animó a los hombres a participar y ayudar a sus mujeres en su iniciativa colectiva de apicultura. El resultado ha sido que el grupo y su iniciativa han contribuido a provocar un cambio real dentro del hogar, ya que los hombres han comenzado a asumir parte de las tareas domésticas para permitir que sus mujeres pudieran concentrarse en la apicultura.
- *OP exclusivas para mujeres*: puede que las mujeres tengan que formar sus propias OP o crear organizaciones distintas de un nivel dentro de una OP mayor para sentirse cómodas participando en la OP y expresando sus opiniones. A corto o medio plazo, esta estrategia puede proporcionar la única forma en que las mujeres participen libremente dentro de una OP, aunque a largo plazo el beneficio para ellas puede ser mayor si se abordan los problemas subyacentes que les impiden participar con igualdad en grupos mixtos.
- *Desarrollar la confianza*: en algunos países, se confía más en las mujeres que en los hombres para gestionar el dinero, así que las AF pueden ayudar a las mujeres a sacar el máximo provecho de esta ventaja animando a las OP a darles a ellas más responsabilidad en la gestión de las finanzas y ofreciéndoles específicamente formación en contabilidad.

Resumen: dar poder a las bases

- Aumentar la habilidad de los miembros para ejercer la propiedad y el control de la OP depende de su capacidad, normas culturales locales, reglas y estructura formales de la OP y de la motivación y confianza de los miembros.
- Las AF pueden contribuir a dar poder a las bases desarrollando sus aptitudes en áreas fundamentales, incluyendo nociones de cálculo y alfabetización y

formación en negocios y mercado, así como aumentando la confianza de los miembros, a través de intercambios con otras OP, por ejemplo.

- Fomentar la participación equitativa de las mujeres en las OP requiere prestar especial atención a las actitudes de género subyacentes que afectan a las oportunidades de las mujeres y al reparto del trabajo en el hogar y en la agricultura. Estas realidades limitan el tiempo, los recursos y la confianza de las mujeres para participar en OP.

14.2. Reforzar el gobierno y el liderazgo

Ayudar a reforzar el gobierno y el liderazgo de las OP implica apoyo e inversión en muchas áreas distintas. Esta sección se centra en tres áreas fundamentales para el apoyo a las AF.

Estructuras y reglas formales

Como hemos observado en el capítulo anterior, las estructuras y reglas formales constituyen un factor importante que determina la habilidad de los miembros para participar en la toma de decisiones y ejercer su propiedad sobre la OP. A medida que se desarrolla la organización, estas estructuras y reglas tendrán que formalizarse en una constitución que sea aprobada por los miembros y que exprese la visión y misión de la OP, además de las estructuras y reglas formales de gobierno y toma de decisiones.

En muchos casos, las estructuras y reglas formales de las OP dan a todos los miembros el derecho a participar por igual en la organización, pero el poder real de los miembros para ejercer estos derechos está limitado por normas culturales o falta de capacidad. Sin embargo, los cambios en las estructuras y reglas formales a veces son necesarios y pueden contribuir a que las cosas sean distintas, como demuestran los siguientes ejemplos:

- *Normas de afiliación:* cambiar las normas para ampliar la afiliación a los cónyuges permitió a las mujeres participar más activamente en la OP Fedecares de la República Dominicana.
- *Sistema de votación:* en muchas OP las votaciones se realizan a mano alzada, lo que puede limitar la capacidad de las mujeres y otros miembros marginados a votar libremente y puede consolidar el poder de los líderes. Introducir un sistema de votación secreta puede ayudar a cambiar esta situación.

- *Cargos políticos*: para evitar un conflicto de intereses, puede que las OP no permitan a los líderes elegidos ostentar ningún tipo de cargo político. Esto puede evitar interferencias inoportunas en la gestión de la OP y también impedir a los miembros ya poderosos consolidar su posición dentro de la OP. NASFAM introdujo esta norma desde el principio, lo que ha posibilitado que pueda evitar los numerosos enredos políticos que a menudo afectan a las cooperativas en Malawi.
- *Procedimientos disciplinarios*: para fomentar una conducta transparente y evitar la pérdida de confianza que puede debilitar la organización, debería animarse a las OP a establecer normas claras que regulen la conducta de los miembros, líderes y gerentes, incluyendo sistemas de control y procedimientos disciplinarios eficaces.
- *Cuotas*: un modo de fomentar una dirección más representativa dentro de las OP es introducir una cuota formal que convierta en requisito para cada nivel de la organización introducir a un número mínimo de mujeres en la dirección. Sin embargo, las cuotas formales solas sirven de poco para cambiar las actitudes hacia las mujeres y el reparto de las tareas domésticas, que pueden impedir a las mujeres participar en OP. NASFAM, por ejemplo, sólo aplica una cuota formal sobre la representación de las mujeres en la asamblea general, pero fomenta una mayor participación a través de formación directiva y concursos que recompensan a los clubs y asociaciones en los que las mujeres son más activas.
- *Rotación de los líderes*: las OP tienen que encontrar el equilibrio adecuado entre la continuidad de la dirección, que garantiza una gestión eficaz, y la rotación de los líderes, una función importante de la responsabilidad y el control de las bases. La mayoría de las constituciones de las OP exigen que haya rotación de los líderes limitando el número de años que éstos pueden ostentar su cargo. Sin embargo, no es insólito que los líderes permanezcan en su cargo mucho más tiempo, como sucede en el ejemplo de la UPF, del que hablamos en el capítulo 7. Aunque las AF a veces puedan utilizar su posición para obligar a los líderes de las OP a retirarse en cuanto termine su mandato, estas intervenciones debilitan la independencia de las OP y pueden desestabilizar la organización. Un enfoque más eficaz puede ser que las AF inviertan en formación directiva para posibles nuevos líderes, mientras se fomenta que los líderes reconozcan los beneficios de la rotación organizando visitas de intercambio con OP donde ésta sea una práctica habitual.

Aunque las constituciones y sus normas son importantes, tienen poco valor si no son admitidas y comprendidas por los miembros de la OP.

Puede que las AF tengan que trabajar con líderes y miembros de las bases de las OP para que la constitución sea un documento que los miembros reconozcan y comprendan y les permita ejercer sus derechos y responsabilidades dentro de la organización.

Capital social

Las estructuras y reglas formales son importantes, pero un gobierno y una dirección eficaces dependen igual, si no más, del nivel de capital social dentro de la OP. En los capítulos 3 y 7, hemos destacado el importante papel que juegan en el gobierno de las OP la confianza y el compromiso de los miembros y la confianza en la dirección. El ejemplo de Kuapa Kokoo, la cooperativa de cacao de Ghana, subraya la importancia del capital social en el desarrollo de un negocio sólido. Al principio, la cooperativa se enfrentó a bastantes problemas y a una crisis importante, ya que tuvo que pedir dinero a un interés elevado para pagar a los miembros su cacao y los compradores no pagaron a la cooperativa hasta mucho más tarde. Sin embargo, después de algunos años, los miembros habían depositado suficiente confianza en la cooperativa y estaban dispuestos a entregar su cacao sin recibir un pago inmediato. Este «sistema de pago aplazado» supuso para la cooperativa no tener que seguir pidiendo préstamos para pagar a sus miembros.

El capital social dentro de las OP depende de muchos factores, entre los que se incluyen hasta qué punto los miembros comparten una identidad u origen común y la frecuencia de comunicación e interacción entre ellos. Aquí nos plantearemos brevemente qué papel pueden jugar las AF para ayudar a construir el capital social dentro de las OP:

- *Mejorar la comunicación:* una buena comunicación interna en los grupos y entre los distintos niveles de las OP es fundamental y tiene que adaptarse a las necesidades y capacidad de los miembros. La comunicación escrita a menudo resulta inapropiada si sólo unos pocos miembros saben leer y puede que haga falta más tiempo y recursos para permitir que se celebren reuniones abiertas de manera regular. NASFAM, por ejemplo, ha invertido en diversas formas de comunicación, entre las que se incluyen tableros de anuncios en sus tiendas de suministro, una revista trimestral y programas radiofónicos mensuales, todo financiado parcialmente con subvenciones de donantes.
- *Tolerar la homogeneidad:* puede que las AF tengan la tentación de presionar para que las OP sean más inclusivas y más representativas de la comunidad local. Sin embargo, como hemos sugerido anteriormente, el

éxito de las OP a menudo depende del nivel de confianza y comprensión de los miembros y, por lo tanto, las AF deberían evitar presionar para que haya una mayor diversidad en las OP. Como hemos visto en el caso 9, las grandes diferencias entre las contribuciones y la capacidad de los miembros individuales pueden causar importantes tensiones en las OP.

- *Apoyar grupos de mujeres*: los estudios demuestran que los grupos de mujeres a menudo son mejores que los grupos mixtos o de hombres para gestionar los activos conjuntos. A menudo, los grupos de mujeres desarrollan un alto nivel de capital social, a pesar de otras diferencias entre los miembros de los grupos.⁴³ Fomentar organizaciones de un nivel para las mujeres, por lo tanto, a menudo tiene mucho sentido (NASFAM, por ejemplo, tiene muchos clubs sólo de mujeres).
- *Apoyar interacciones habituales*: fomentar que los miembros de los grupos se reúnan de manera regular; incluso cuando el grupo no está llevando a cabo ningún negocio, también es importante. Puede ser difícil cuando el negocio gira alrededor de una cosecha corta o cuando los miembros invierten en cultivos perennes que tardan años en dar una cosecha. En este caso, las AF pueden apoyar el desarrollo del grupo a través de actividades complementarias dirigidas a reunir a los miembros de manera regular.
- *Fomentar el crecimiento orgánico*: como hemos visto en el caso de la UPF en el capítulo 7, las OP que se expanden muy deprisa a menudo se enfrentan a dificultades para mantener el capital social en toda la organización. Es importante tenerlo presente, ya que a veces las AF fomentan el crecimiento rápido para cumplir sus propios objetivos o los de los donantes. Las AF pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar a las OP a crecer orgánicamente y disuadir a los líderes demasiado ambiciosos de una expansión demasiado rápida.

Dirección

Una dirección sólida es fundamental para el éxito de cualquier OP y puede ayudar a suavizar tensiones y consolida la confianza de los miembros. A la inversa, una dirección débil y problemas de liderazgo son causa habitual del fracaso de las OP y, por lo tanto, es importante que las AF ayuden a desarrollar la capacidad de los líderes. Por ejemplo, en Uganda, muchas cooperativas cafeteras quebraron en los noventa debido al impacto de la liberalización, pero en muchos casos tuvieron la misma parte de culpa una

43. Véase, por ejemplos, Stringfellow et al. 1997; Harper y Roy 2000.

mala gestión y líderes deshonestos. Hay tres áreas principales de capacidad de liderazgo que las AF tienen que plantearse:

- *Aptitudes de gestión:* estas aptitudes a menudo se enseñan a través de talleres de formación tradicionales, pero las AF también deberían plantearse métodos de aprendizaje basados en la experiencia, como visitas a otras organizaciones, aprendizaje activo, tutorías o comisiones de servicio. Este tipo de metodologías son especialmente importantes para ayudar a los líderes a desarrollar aptitudes de gestión más avanzadas, como la capacidad de analizar los puntos fuertes y débiles de la organización, gestionar los cambios, resolver conflictos y articular una visión y una misión para la organización.
- *Comprensión del negocio:* como hemos tratado en el capítulo 7, los líderes elegidos deben tener la capacidad de controlar el rendimiento de sus gerentes profesionales. Para llevar a cabo este papel de manera eficaz, los líderes tienen que desarrollar más que una simple comprensión superficial del negocio y los sistemas de mercado. Sin embargo, a menudo es difícil conciliar esto con una rotación regular de los líderes, ya que es imposible formar a todos los líderes recién elegidos. Hay dos modos de solventar o reducir este problema: en primer lugar, las OP pueden nombrar a líderes no ejecutivos externos a la organización que tengan la experiencia necesaria. Cuatro de los doce miembros de la junta directiva de NASFAM, por ejemplo, son invitados externos a la OP, por su experiencia técnica o comercial. En segundo lugar, puede que las OP organicen elecciones a la dirección para asegurarse de que los períodos en el cargo de los líderes no vayan en paralelo y siempre haya líderes más experimentados para apoyar a otros recién elegidos. Las AF pueden fomentar este tipo de estrategias cuando sean adecuadas y apoyar formación empresarial adicional donde haga falta.
- *Integridad y dedicación:* en última instancia, un gobierno eficaz depende de la integridad y dedicación de los líderes. Estas virtudes tienen que fomentarse desde dentro de la OP, es decir, a través de las actitudes de los miembros y líderes y de las reglas que gobiernan la responsabilidad y el comportamiento de los líderes. Cuando haga falta, las AF pueden ayudar a las OP a elaborar reglas y formas de control adecuadas para fomentar una dirección más responsable y transparente. Las reglas sobre las pagas y gastos de los líderes pueden ser especialmente importantes, ya que pueden afectar a si se considera que ser un líder supone una responsabilidad y un deber de privilegio, y por eso reciben una compensación, o si se ve como una oportunidad para obtener un beneficio personal.

Resumen: reforzar el gobierno y el liderazgo

- Las reglas y estructura formales de las OP son importantes y pueden afectar a la toma de decisiones y la participación dentro de la OP, pero salvo que los miembros comprendan estas normas y tengan la capacidad y la motivación necesarias para participar en la toma de decisiones, estas reglas y estructuras pueden tener poco valor.
- El capital social es el pegamento que mantiene unidas a las OP. Puede construirse a lo largo del tiempo y depende de una identidad o un origen compartido, interacciones frecuentes, una buena comunicación y una dirección eficaz.
- Una dirección sólida es esencial para que las OP se gobiernen con eficacia, y las AF pueden ayudar a mejorar la capacidad de liderazgo desarrollando aptitudes de gestión y comprensión del negocio.

14.3 Apoyar estudios de mercado eficaces

Para competir en el mercado, las OP tienen que basar su producción y actividades de comercialización en las exigencias del mercado objetivo. Por lo tanto, una planificación del negocio eficaz debería comenzar con una evaluación del sistema de mercado y la identificación de oportunidades de mercado viables.

Las AF pueden jugar un papel importante a la hora de facilitar los estudios de mercado y ayudar a las OP a desarrollar una estrategia de marketing realista, pero el deseo de ver resultados inmediatos puede tentar a las AF a realizar sus propios estudios de mercado o contratar a un asesor que haga el trabajo y luego presente las mejores opciones de mercado a la OP. Este tipo de apoyo puede facilitar la vida a una OP a corto plazo, pero a la larga las OP tienen que desarrollar las aptitudes necesarias para realizar y gestionar ellas mismas los estudios de mercado. Como hemos visto en el caso 10, Aprainores se enfrentó a bastantes dificultades cuando, de repente, tuvo que realizar estudios de mercado e identificar nuevos mercados por primera vez. Por lo tanto, puede que a la larga las AF no hagan ningún favor a las OP proporcionándoles este tipo de ayuda, en especial porque los miembros de la OP pueden perder una oportunidad importante de conocer cara a cara a compradores o consumidores y comprender sus necesidades y expectativas. Los estudios de mercado y la identificación de opciones de comercialización viables requiere conocimientos y por eso muchas AF

tendrán que ayudar a las OP a acceder al apoyo y servicios apropiados de los especialistas. La sección de lecturas y recursos adicionales del Anexo 1 enumera diversas guías y manuales que ofrecerán orientación detallada sobre cómo llevar a cabo estudios de mercado participativos.

Estudios de mercado

La tabla 14.2 resume algunos de los pasos principales de los estudios de mercado.

Tabla 14.2
Pasos principales de los estudios de mercado

Pasos de los estudios de mercado	Comentarios
Analizar productos y mercados existentes	Las OP pueden aprender lecciones importantes evaluando sus anteriores actividades de comercialización.
Estudios de planificación	<p>Puede que las AF tengan que ayudar a las OP a decidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si tienen las aptitudes y capacidad necesarias para realizar ellas mismas los estudios o si tienen que contratar a expertos. • Si pueden realizar los estudios junto con un experto para aprender simultáneamente las aptitudes necesarias. • Qué recursos necesitan para realizar los estudios ellas mismas (p. ej. viajar) o para contratar a expertos que realicen los estudios. <p>En OP nuevas o pequeñas puede que a veces sea útil involucrar a miembros de las bases en los estudios de mercado para desarrollar nociones de mercado y fomentar un enfoque orientado hacia el mercado.</p>
Realizar o gestionar los estudios	<p>Puede que el personal de las OP necesite formación básica en marketing y estudios de mercado para llevar a cabo sus propios estudios o conseguir que el especialista les proporcione el servicio.</p> <p>La información existente sobre mercados recogida por los organismos gubernamentales u otras organizaciones puede ser muy útil, si está disponible y es precisa, en especial para los mercados más lejanos.</p>

Aunque lo ideal sería que las AF ayudaran a facilitar los estudios de mercado de la OP, las AF a menudo se enfrentan al problema de que los donantes esperan que las propuestas que financian se basen en análisis de mercado para justificar la solicitud de financiación. Cuando sea posible, las AF deberían aspirar a implicar a las OP en estos estudios iniciales y también deberían destinar fondos dentro de la propuesta de financiación para facilitar que la OP realice sus propios estudios, incluso cuando pueda duplicar estudios previos, ya que representa un proceso de aprendizaje importante para las OP. Una vez que se ha recogido la información, las OP tienen que analizarla e identificar un pequeño número de opciones de comercialización realistas.

Desarrollar una estrategia de marketing

Una vez que una OP ha identificado un pequeño número de opciones de mercado, tiene que desarrollar una estrategia de marketing basada en una evaluación minuciosa de las opciones y de las prioridades y capacidad de los miembros de la OP. Esta valoración debería reducir las opciones de comercialización a dos o tres, que cubran distintos mercados, distintos productos o una combinación de ambos. En el proceso, deberían plantearse las siguientes cuestiones:

- *Prioridades de los miembros*: las prioridades de los miembros de la OP, en términos de sus objetivos empresariales y sociales y del equilibrio entre riesgo y rentabilidad, tienen que quedar reflejadas en la preselección final.
- *Ventaja competitiva*: salvo que pueda vender un producto a un precio más bajo que otros productores (y seguir ofreciendo a sus miembros unos ingresos sostenibles) u ofrecer un producto mejor que justifique un precio más alto, la OP se esforzará por competir.
- *Riesgo de mercado*: las OP tienen que prestar especial atención al riesgo que suponen las distintas opciones de marketing. Las oportunidades más rentables a menudo son las más arriesgadas y por eso las OP tienen que encontrar el equilibrio justo entre seguridad y rentabilidad para sus miembros. La figura 14.2 proporciona un método sencillo para evaluar el riesgo de las distintas estrategias de marketing. Según esta matriz, el riesgo de mercado aumenta de 1 a 4 con cada una de las combinaciones de producto y mercado.
- *Capacidad de la OP*: cuando las OP puedan elegir entre mercados nacionales o de exportaciones, una buena norma es primero ganar ex-

periciencia y desarrollar su capacidad en el mercado nacional antes de intentar acceder a mercados de exportaciones más arriesgados y exigentes. La experiencia de Agrolempa demuestra que una combinación de mercados nacionales puede ofrecer un buen negocio con menos riesgos (Caso 1).

- *Costes no monetarios*: en las economías rurales, la producción y la transformación a menudo dependen de la mano de obra familiar «gratuita» o de un intercambio de mano de obra con miembros de otra comunidad. Algunas opciones de mercado pueden suponer elecciones de cultivo con implicaciones importantes para los recursos naturales o la capacidad de una familia para producir otros cultivos. Todas estas opciones suponen costes que rara vez se toman en consideración, aunque afecten al medio de vida de los miembros de la familia, en particular de las mujeres. Estos costes deben tenerse en cuenta cuando las OP evalúan las distintas opciones de mercado. Por ejemplo, los cultivos que piden mucha agua pueden reducir la cantidad de agua disponible para cultivos de alimentos básicos necesarios para el consumo doméstico.

Es buena idea probar las opciones finales a través de un estudio de viabilidad más detallado o un proyecto de marketing piloto y es posible que las AF tengan que ayudar a las OP a financiar este tipo de estudios. La elección final de las opciones de marketing tiene que esbozarse en una estrategia que puede ser muy sencilla o muy compleja, dependiendo de la naturaleza de la actividad de comercialización y la capacidad de la OP.

Figura 14.2

Matriz de Ansoff para evaluar el riesgo de mercado⁴⁴

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración en el mercado	3. Desarrollo del productor
Nuevos mercados	2. Desarrollo del mercado	4. Diversificación

44. Lundy et al. 2004, p. 42.

Cómo afectan las estrategias de marketing a la participación

En el capítulo 4 hemos observado que la estrategia de marketing que elija una OP a menudo afectará a quién puede participar en las actividades de la organización. Por ejemplo, puede que los productores más pobres no tengan las aptitudes o activo necesarios para elaborar productos de alta calidad. Es posible que a estos productores se les impida entrar en una OP, se les permita seguir siendo miembros pero obtener pocos beneficios o se les obligue a marcharse de la organización porque no pueden cumplir con los requisitos mínimos de producción. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las OP no serán capaces de incluir a estos miembros, al menos a corto plazo, sin debilitar su negocio o convertirse en instituciones financiadas por donantes en lugar de ser negocios económicamente sostenibles.

Las AF deberían movilizar sus propios recursos y los de otros actores, incluido el Gobierno, para aumentar el activo y desarrollar las aptitudes de los productores más pobres para que puedan cumplir con los requisitos de producción y comercialización de la OP, que en última instancia están dictados por el mercado. A continuación, presentamos una lista de las distintas medidas que las AF pueden adoptar para apoyar a los productores más pobres:

- Implementar proyectos de desarrollo complementarios que aumenten la capacidad de los pequeños productores más pobres de participar en cadenas de mercado o valor más exigentes. Estos proyectos pueden centrarse en desarrollar aptitudes agrícolas, mejorar la irrigación o aumentar los activos inmobiliarios para incrementar la capacidad de riesgo de los productores.
- Hacer campaña para presionar al Gobierno para que invierta en infraestructuras, redistribución de las tierras y servicios de mercado para mejorar la capacidad de producción de los pequeños productores pobres.
- Desarrollar la capacidad de OP grandes y asentadas de apoyar actividades de comercialización de alimentos básicos, lo que puede abrir la participación a las mujeres en países donde la mayoría de los alimentos básicos los producen ellas. Para competir en mercados de alimentos básicos de poco valor, puede que las OP tengan que invertir en la transformación para agregar valor al producto y, así, acceder a mercados de mayor valor. Una de las asociaciones de NASFAM, por ejemplo, ha invertido en una planta de molido de arroz y de empaquetado y ahora comercializa su propia marca de arroz en supermercados de Malauí.
- Ayudar con las certificaciones de producto orgánico o de Comercio Justo que, en algunos casos, pueden posibilitar a los productores más pobres

el acceso a mercados menos competitivos con márgenes más altos. Sin embargo, las exigencias de calidad y seguridad alimentaria de estos mercados aún representarán retos mayores para los pequeños productores.

Resumen: identificar oportunidades de mercado

- Las AF tendrían que centrarse en ayudar a las OP a gestionar o realizar sus propios estudios de mercado en lugar de organizar estudios para las OP y luego presentarles las opciones de mercado.
- En OP pequeñas y nuevas, la implicación de los miembros en los estudios de mercado puede ayudarles a entender el mercado y desarrollar un enfoque orientado al mercado.
- Las AF pueden ayudar a las OP a desarrollar una estrategia de marketing que refleje las prioridades de los miembros y su voluntad de arriesgarse y la ventaja competitiva y capacidad de la OP.
- Ciertas oportunidades de mercado pueden aumentar los costes no monetarios, lo que debería evaluarse durante la prospección de mercado.
- La elección de mercados y de la estrategia de marketing afectará a quién puede participar en las actividades de la OP y es posible que las AF tengan que poner en marcha actividades de desarrollo complementarias o movilizar las inversiones del Gobierno para asegurarse de que los productores más pobres y las mujeres tengan oportunidades y capacidad de participar en las OP.

14.4 Reforzar la gestión empresarial

Gestionar el negocio de una OP implica gestionar personas, finanzas, instalaciones, operaciones y distintas actividades de gestión, entre las que se incluyen planificar, organizar y controlar. Gestionarlas de manera eficaz requiere aptitudes y experiencia, razón por la cual muchas OP contratan a gerentes profesionales si pueden permitírselo. Desarrollar esta capacidad de gestión requiere los conocimientos de especialistas, y pocas AF tendrán las aptitudes y experiencia necesarias para proporcionar apoyo directo a las OP en esta área. Sin embargo, las AF pueden jugar un papel importante para poner en contacto a las OP con especialistas y abordar lagunas financieras a corto plazo. En esta sección nos centraremos en la gestión financiera, ya que a menudo es el mayor reto al que se enfrentan las OP, sus gerentes y líderes.

Planificación empresarial

La planificación empresarial es esencial para que las OP puedan competir en el mercado, llegar a ser económicamente sostenibles y a dar verdaderos beneficios a sus miembros. En la planificación empresarial es fundamental desarrollar una estrategia que consiga estos objetivos (ver capítulo 8 para ejemplos prácticos). Desarrollar una estrategia viable exige aptitudes y experiencia y puede que los gerentes de la OP necesiten bastante formación y apoyo para desarrollar estas aptitudes, en especial si tienen que confiar en los miembros existentes para gestionar el negocio. Aunque no es práctico que todos los miembros de la OP se impliquen en el proceso de planificación empresarial, como propietarios del negocio que son habría que consultarles acerca de los cambios importantes y exigirles que aprobaran los nuevos planes para garantizar que se tienen en cuenta sus intereses.

Principalmente, la planificación empresarial no consiste en redactar un plan, aunque se trata de un documento importante. Lo importante es analizar el negocio y sus mercados, que los miembros comprendan y aprueben ampliamente una estrategia empresarial viable y establecer objetivos claros. Este proceso aglutina muchas de las actividades descritas en las distintas secciones de este capítulo. Lo ideal sería que el proceso y el esquema de planificación empresarial incluyera los siguientes pasos:

1. Estar de acuerdo en las metas y objetivos globales de la OP para un período de tiempo definido (p. ej. 3-5 años) basándose en las prioridades de los miembros y un análisis de los puntos fuertes y débiles y las prioridades de desarrollo.

2. Un análisis del mercado objetivo basado en estudios de mercado previos (ver 14.3).

3. Una evaluación de los servicios de mercado que necesita la OP para llevar a cabo y desarrollar su negocio y una evaluación de qué servicios de mercado están disponibles en la zona (ver 14.7).

4. Una evaluación de las restricciones actuales y potenciales dentro del entorno de mercado.

5. Una estrategia empresarial o «modelo empresarial» que explique cómo competirá la OP en el mercado y llegará a ser rentable en el período de tiempo acordado. Esta estrategia debería basarse en las oportunidades de mercado identificadas, la estrategia de marketing y las prioridades y capacidad de la OP.

6. Un plan económico que proporcione un análisis detallado de los ingresos, gastos, rentabilidad y flujo de caja esperados.

Analizar los costes del negocio

A menudo, las OP quiebran porque son incapaces de cubrir todos sus gastos con los ingresos que genera el negocio. Aunque la mayoría de los negocios tardan unos años en recuperar gastos y ser rentables, algunas OP se basan en estrategias empresariales pobres que nunca generarán suficientes ingresos para cubrir gastos. Las AF a veces mantienen a flote a estas OP cubriendo parte de sus gastos mientras en realidad el negocio no es sostenible. Es esencial que las AF trabajen desde el principio con las OP para evitar invertir en estrategias de mercado que, a la larga, fracasarán.

Las AF pueden ayudar a las OP poniéndolas en contacto con especialistas empresariales que pueden analizar su modelo de negocio y ayudarlas a desarrollar una estrategia empresarial viable. Las AF también pueden ayudar a las OP fomentando un análisis detenido de los costes de la organización, entre los que se incluyen:

- *Costes de operación o indirectos:* incluyen los salarios y gastos del personal y el coste de los despachos y el material de oficina.
- *Costes de servicios empresariales y de apoyo al desarrollo:* incluyen el alquiler de vehículos, la financiación de servicios de información y estudios, y el coste de la formación en gestión o el acceso al asesoramiento de especialistas.
- *Coste de obtención de fondos:* recaudar fondos para la comercialización o inversiones implica un coste (p. ej. intereses bancarios) que, al menos a largo plazo, tiene que cubrirse con ingresos del negocio.
- *Coste de los servicios de la OP proporcionados a los miembros:* todos los servicios que la OP proporciona a los miembros, entre los que se incluyen marketing, comercialización, extensión, formación, almacenaje, etc., implican costes de operación y costes de inversión (como vehículos o almacenes).

Como las OP con frecuencia se enfrentan a dificultades para recaudar fondos, las AF a menudo proporcionan financiación para costes de operación, grandes inversiones y ciertos servicios de mercado. Si esta financiación se proporciona en forma de subvención, puede que las OP ni siquiera piensen en recaudar y devolver los fondos como un coste normal. El peligro es que no se rindan cuentas de estos costes en la estrategia empresarial de la OP y, de esta forma, el negocio se base en unos cimientos insostenibles. Por lo tanto, las AF deberían costearse sus propios servicios de apoyo y fomentar que las OP presenten estos costes en su plan empresarial, aunque la AF los cubra en parte o totalmente durante los primeros años.

de apoyo. A medida que se desarrolla la OP, la AF debería empezar a cargar una parte creciente de sus servicios de apoyo, lo que también proporciona un indicador útil de cuánto valora la organización los servicios de la AF.

Gestión del flujo de caja

Incluso una OP muy rentable se enfrentará a dificultades severas si se queda sin efectivo y es incapaz de pagar a sus clientes o miembros. Kuapa Kokoo en Ghana casi quebró porque no tenía suficiente efectivo para comprar cacao a sus miembros, aunque su negocio fuera rentable. Algunas asociaciones de NASFAM han perdido clientes en el pasado porque no fueron capaces de pagar a sus miembros de inmediato y, por eso, algunos miembros vendieron sus productos a comerciantes locales. Una buena gestión del flujo de caja, por lo tanto, es esencial, en especial para las OP que participan en actividades agrícolas donde a menudo los tiempos son fundamentales. Las AF pueden ayudar a las OP a desarrollar la capacidad de los líderes y gerentes para gestionar el flujo de caja, y a acceder a suficientes fondos operativos.

Financiación e inversión

Aunque los pequeños productores normalmente tienen activo limitado, una contribución económica al negocio por parte de los miembros, por pequeña que sea, puede aumentar su sentido de la propiedad y representar un indicador valioso del compromiso de los miembros con la OP. Por este motivo, es importante que las organizaciones de productores esperen una contribución mínima de sus miembros en la forma de cuotas de afiliación y compra de acciones. Los miembros de Asprepatía, por ejemplo, aportaron un 23 por ciento del fondo operativo inicial de la OP (Caso 8), mientras que los clubs de criadores de almejas de Vietnam recaudaron todo su capital inicial a través de las inversiones de los miembros (Caso 2). Para garantizar que los miembros más pobres de la comunidad pudieran invertir en los clubs de criadores de almejas, Oxfam GB creó un fondo de crédito revolvente al que los miembros pobres pueden solicitar dinero a un tipo de interés muy bajo. Puede que las AF tengan que plantearse poner en marcha actividades complementarias similares para garantizar que las cuotas de afiliación o los requisitos de inversión no excluyen a los productores más pobres.

Aunque las contribuciones de los miembros son importantes, la mayoría de las OP tienen que pedir préstamos, atraer inversores o acceder a subvenciones para empezar a comerciar o financiar inversiones mayores. Como a menudo los bancos son reacios a conceder préstamos a las OP y los inversores sólo están dispuestos a invertir si pueden tener cierto control sobre el negocio, con frecuencia las OP se enfrentan a problemas importantes para recaudar el dinero

que necesitan. Las AF pueden jugar un papel estratégico a la hora de ayudar a las OP a acceder a fondos, aunque tienen que plantearse detenidamente cuál es la mejor forma de facilitarlos. La tabla 14.3 esboza cinco maneras en que las AF pueden ayudar a las OP a acceder a financiación.

Tabla 14.3
Distintas maneras en que las agencias facilitadoras pueden apoyar a las OP para acceder a financiación

Apoyo para la financiación	Comentario
Subvenciones	Una de las formas más habituales que tienen las AF de financiar organizaciones de productores es otorgar una subvención para fondos operativos, proporcionar inversiones o cubrir gastos indirectos. Las AF también pueden negociar subvenciones de otros donantes. Las subvenciones son una solución sencilla a corto plazo, pero no son sostenibles a largo plazo y, por lo tanto, deberían limitarse a contribuciones concretas, temporales y por etapas que estén reflejadas adecuadamente en la estrategia empresarial.
Poner en contacto a OP con instituciones financieras	Presentar las OP a una institución financiera y, si es necesario, ayudarlas a solicitar un préstamo (sin respaldar formalmente su solicitud) es una estrategia sencilla y sostenible que las AF deberían buscar donde sea posible.
Avalar	Una razón por la que las OP no pueden acceder a préstamos de los bancos es porque no pueden presentar un aval. Al proporcionar un aval formal o informal, las AF a veces pueden ayudar a las OP a acceder a préstamos. Sin embargo, si el banco no está dispuesto a dar futuros préstamos sin el aval de la AF, esta estrategia tampoco es sostenible.
Conceder un préstamo	Puede que algunas AF tengan la capacidad y sistemas para ofrecer préstamos a las OP, bien directamente bien a través de organizaciones de préstamos asociadas. En muchos casos, este tipo de créditos son «blandos», con tipos de interés mucho más bajos que los ofrecidos por prestamistas.
Inversión en capital social	En algunos casos, puede que las AF sean capaces de conseguir fondos para la OP comprando una participación en su negocio, como en el caso de OAPI (Caso 7). Sin embargo, según la definición del capítulo 1, tendría que ser sólo un acuerdo temporal y la AF debería transferir gradualmente sus acciones a la OP. Esta estrategia implica bastantes riesgos y, por lo tanto, sólo debería plantearse en circunstancias concretas.

Cada uno de los enfoques para financiar OP tiene ventajas y desventajas y las AF deben intentar encontrar el equilibrio justo entre ayudar a las OP a acceder a una financiación esencial a corto plazo y fomentar que desarrollen un negocio sostenible a largo plazo. Muchas OP necesitarán un apoyo financiero a largo plazo para tener la oportunidad de llegar a ser negocios sostenibles; sin embargo, las AF tienen que proporcionar este apoyo de un modo que minimice la tendencia de las subvenciones externas a debilitar la responsabilidad, propiedad e iniciativa de la OP.

Resumen: reforzar la gestión empresarial

- La planificación empresarial, incluyendo el análisis del negocio y los sistemas de mercado y el desarrollo de una estrategia empresarial realista y sostenible, es esencial para que las OP lleguen a ser rentables y generen beneficios para sus miembros.
- Muchas OP quiebran porque no analizan sus costes detenidamente y su estrategia empresarial no da cuenta de los costes que supone acceder a servicios de mercado o pedir préstamos, que a largo plazo tienen que cubrirse con los ingresos que genere el negocio.
- Las AF tienen que ayudar a las OP a desarrollar sistemas eficaces de gestión de flujo de caja para asegurarse de que puedan cumplir con las obligaciones financieras para con sus miembros y proveedores de servicios todos los días.
- Cuando sea posible, las OP deberían intentar conseguir parte de su capital a través de las contribuciones de los miembros para aumentar la propiedad y el compromiso de éstos con el negocio. Puede que las AF tengan que proporcionar ayuda a los productores más pobres para asegurarse de que no son excluidos debido a estos requisitos de contribución.
- Las AF pueden jugar un papel estratégico a la hora de ayudar a las OP a acceder a financiación para su negocio, pero deberían evitar financiar a las OP de una forma que debilite su sostenibilidad a largo plazo.

14.5. Apoyar mejoras en la producción

Esta sección revisa cómo las AF pueden apoyar a las OP a elaborar productos que satisfagan las exigencias del mercado, en términos de cantidad, calidad y continuidad. En el capítulo 15 nos plantearemos la transformación.

Coordinar la producción

Coordinar la producción de los miembros individuales es importante, ya que posibilita a la OP:

- *Cumplir los contratos de suministro:* las OP a menudo realizan contratos a plazo con los compradores para suministrar una cantidad y tienen que coordinar la producción de los miembros para asegurarse de que pueden cumplir el contrato.
- *Aumentar la variedad y la cobertura estacional de la producción:* organizando a los miembros individuales para elaborar distintos productos o el mismo producto en épocas distintas, las OP pueden aumentar la variedad de productos que ofrecen a los compradores y asegurarse un suministro constante durante toda la estación.
- *Reducir los costes del negocio:* coordinar la producción de los miembros puede posibilitar las OP utilicen sus recursos de manera más eficaz y reduzcan pérdidas.

Las AF pueden ayudar a las OP a desarrollar las aptitudes y los sistemas logísticos para coordinar la producción de los miembros para satisfacer las exigencias del mercado. Puede que algunas OP participen en la producción colectiva, donde los miembros elaboran productos conjuntamente, como la cría colectiva de almejas de los clubs de Vietnam. Sin embargo, en el sector agrícola, la producción colectiva rara vez ofrece ventajas sobre la producción individual, ya que requiere unos costes de gestión más elevados y puede conducir al «parasitismo» de algunos miembros.

Aumentar la producción

La mayoría de las OP tienen que encontrar formas de aumentar su producción total, es decir, la cantidad total que son capaces de comercializar, para reducir los costes del negocio (por unidad vendida), o incrementar su poder de negociación con los compradores. Las OP pueden aumentar su producción:

- *Aumentando el número de miembros:* Asprepatía, por ejemplo, aumentó su poder de negociación atrayendo a nuevos miembros.
- *Aumentando la productividad de los miembros individuales:* NAS-FAM, por ejemplo, proporciona formación de extensión y servicios de insumos a los miembros y fomenta la competencia entre clubs, ofreciendo primas y premios (respaldados por las empresas) a los grupos más productivos.

- *Comprando productos a no miembros:* OP como Agrolempa actúan de «empresas portal», al comprar los productos a los miembros y no miembros para satisfacer las cantidades exigidas por los compradores.

Las AF pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar a las OP a ejecutar estas estrategias. Es posible que implique apoyar el aumento del número de socios a un ritmo sostenible con las inversiones necesarias en formación de nuevos miembros y líderes. Como pocas OP tienen los recursos para financiar servicios de extensión y a menudo los servicios de extensión gubernamentales son inexistentes o escasos, las AF también pueden ayudar a movilizar los servicios necesarios de los organismos gubernamentales, centros de investigación, universidades politécnicas, otras ONG o empresas privadas. Las AF tienen que ayudar a las OP a prestar especial atención a las necesidades formativas de los distintos miembros y, en particular, a las distintas necesidades de hombres y mujeres. Una comercialización satisfactoria exige aptitudes y experiencia especializadas y las OP pueden necesitar ayuda económica temporal para pagar a gerentes profesionales hasta que el negocio sea rentable.

Gestión de la calidad

Mejorar la calidad del producto es una estrategia importante para que las OP puedan acceder a mercados de mayor valor e incrementar su poder de negociación, como hemos visto en el capítulo 8. La calidad del producto depende de varios criterios subjetivos y objetivos, entre los que se incluyen:⁴⁵

- *Aceptación en el mercado:* las preferencias subjetivas de los consumidores en términos de aspecto, sabor o valor nutricional del producto.
- *Salud y seguridad:* estos requisitos normalmente se expresan con estándares, que contemplan el nivel de residuos de pesticidas permitido en los productos agrícolas o de aditivos en los alimentos procesados.
- *Constancia:* los compradores quieren una calidad constante, para no tener que comprobar todas las unidades del producto, y a menudo prefieren los productos que tienen una calidad predecible.
- *Caducidad:* muchos productos agrícolas se deterioran con el tiempo y, por lo tanto, su calidad depende de las condiciones de transporte y almacenamiento y de cuánto tarde el producto en llegar al consumidor.

⁴⁵ Esta lista se basa en Hughes 1994.

- *Empaquetado y etiquetado*: en la mayoría de mercados de exportaciones, el empaquetado y el etiquetado se consideran parte integral de la calidad de un producto.

Las OP tienen que realizar estudios de mercado para comprender las preferencias de compradores y consumidores y los estándares que sus productos tienen que cumplir. Las AF pueden ayudar a las OP a conocer a compradores o exportadores en ferias de muestras y mercados de productos básicos para que puedan hablar de las preferencias de los compradores y los estándares de calidad pertinentes. Una vez que se comprenden las exigencias del mercado, puede que las OP tengan que:

- desarrollar la capacidad de sus miembros para mejorar la calidad de sus productos;
- crear sistemas de incentivos adecuados que recompensen a los miembros por sus productos de calidad;
- desarrollar un sistema de gestión de la calidad para garantizar que los productos de la OP cumplen con los estándares y expectativas necesarios.

Las OP a menudo necesitarán apoyo para ayudar a sus miembros a mejorar la calidad de su producto. Puede que las AF sean capaces de movilizar los servicios de mercado y las inversiones pertinentes del Gobierno, exportadores u otras agencias para mejorar las técnicas de producción y el activo productivo de los miembros. En algunos casos, puede que las AF decidan poner en marcha proyectos complementarios destinados a mejorar la capacidad de producción de los miembros.

Los sistemas de gestión de la calidad a menudo son esenciales si las OP quieren acceder a mercados de exportaciones o suministrar a mercados locales exigentes. Implican controles de calidad (probar la calidad de los productos terminados) o garantía de calidad (controlar y hacer un seguimiento de la calidad del producto en cada fase del proceso de producción). Estos dos enfoques implican costes, entre los que se incluyen:

- *Costes de control*: puede que las OP tengan que contratar y formar a personal para hacer un seguimiento y controlar la calidad del producto o pagar pruebas de laboratorio.
- *Coste de pérdida del producto*: puede que los miembros de la OP no sean capaces de vender toda su producción a la OP si no cumple con

los estándares exigidos o si los miembros no han seguido el proceso de producción exigido.

- *Aumento de los costes de producción:* los miembros a menudo tendrán que invertir en mejor tecnología o técnicas de producción de mano de obra intensiva para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

Por lo tanto, desarrollar un sistema de control y garantía de calidad eficaz y eficiente no es tarea sencilla y necesita recursos y un compromiso significativo de todos los miembros de la OP. Como pocas OP tienen los recursos o el acceso a financiación necesarios para invertir en sistemas de gestión de la calidad, las AF pueden jugar un papel importante a la hora de facilitar el acceso a los fondos y especialistas necesarios para asesorar a la OP y formar a su personal. Cualquier ayuda económica proporcionada por las AF u otras agencias tiene que estar basada en una evaluación realista de cómo cubrirá la OP los costes de operación de un sistema de gestión de la calidad a largo plazo con el aumento de los ingresos por ventas.

Certificación independiente

Los supermercados y sus proveedores normalmente exigen que el sistema de gestión de calidad de la OP esté aprobado por una agencia independiente para garantizar que cumplen con el estándar necesario. Las cooperativas agrícolas que suministran a OAPI, por ejemplo, estaban certificadas por una agencia acreditada para demostrar que sus productos cumplían con los estándares de producto orgánico. Para satisfacer los estándares de seguridad alimentaria de la Unión Europea, NASFAM tuvo que enviar muestras de sus cacahuets a un laboratorio acreditado de Sudáfrica para comprobar los niveles de aflatoxinas, ya que no había ninguna agencia acreditada en Malawi. La Organización de Etiquetado de Comercio Justo (FLO) también exige que las OP estén certificadas por la empresa FLO-Cert según los estándares de la FLO antes de que los productos puedan venderse a través del sistema de Comercio Justo. Como ocurre con los sistemas de gestión de la calidad, la certificación normalmente implica costes importantes. Las cuotas de certificación a menudo son altas y puede que las OP tengan que desarrollar sistemas de gestión y control internos para que la agencia certificadora pueda certificar a toda la OP sin tener que comprobar a cada miembro uno por uno, lo que puede significar un aumento de los costes espectacular.

Las OP a menudo se enfrentan a dificultades para acceder a una certificación independiente, ya que no disponen de fondos para pagar cuotas de certificación o carecen de los recursos y conocimientos necesarios para invertir en sistemas adecuados de control interno. Por ejemplo, los productores normalmente tienen que utilizar métodos orgánicos durante tres años antes de obtener la certificación de orgánico y poder vender sus productos con la etiqueta de producto orgánico. Este período de conversión puede crear problemas a muchas OP, ya que es posible que produzcan menos durante este tiempo mientras tampoco reciben precios más elevados. Cuando la certificación sea una parte clave de la estrategia empresarial de la OP, las AF pueden ayudar a la organización a superar estos retos facilitando el acceso a especialistas, movilizándolo fondos para inversiones y cuotas de empresas privadas u otras agencias y proporcionando fondos para ayudar a las OP a cubrir déficits durante períodos críticos.

Resumen: apoyar mejoras en la producción

- Coordinar la producción de los miembros puede posibilitar a las OP cumplir con los contratos de suministro y satisfacer las exigencias de los compradores, mientras bajan los costes del negocio. Puede que las AF tengan que ayudar a las OP a desarrollar los sistemas logísticos necesarios para coordinar la producción eficazmente.
- Las OP tienen distintas opciones para aumentar la producción, entre las que se incluyen: ampliar el número de socios, incrementar la productividad de los miembros o comprar productos a no miembros. Cada opción requiere aptitudes y recursos adicionales, que es posible que la AF tenga que apoyar.
- Mejorar la calidad del producto es esencial para que la OP pueda acceder a mejores precios, pero implica una variedad de costes distintos, entre los que se incluyen costes por servicios de extensión, sistemas de gestión de la calidad y certificación, que a menudo las OP son incapaces de cubrir. Puede que las AF sean capaces de apoyar estas inversiones, siempre que las OP puedan cubrir estos gastos de manera realista a largo plazo con un aumento de los ingresos por ventas, según su plan empresarial.

14.6. Apoyar las estructuras adecuadas para las organizaciones de productores

Esta sección se plantea qué papel pueden jugar las AF a la hora de ayudar a las OP a desarrollar una estructura que encaje con sus necesidades, prioridades y capacidad.

Estructura legal

En el capítulo 6, hemos recalcado que no hay una estructura legal ideal y que las OP tienen que adoptar la que mejor encaje con las necesidades de su negocio y sus prioridades organizativas. Las AF pueden ayudar a las OP a tomar esta decisión colaborando con ellas para que:

- accedan al asesoramiento de expertos legales locales;
- se planteen las implicaciones potenciales de las distintas opciones, incluidas las ventajas y desventajas a corto y largo plazo;
- negocien el proceso de registro.

Las AF a menudo esperan que las OP estén registradas legalmente antes de proporcionarles ayuda. Sin embargo, como hemos visto en el capítulo 6, cuando las OP compiten en mercados informales, el registro formal puede crear serias desventajas y las AF deberían evitar presionar a las OP para que se inscriban si ello puede debilitar su negocio. El Anexo 4 ofrece una perspectiva general de las cinco estructuras legales presentadas en el capítulo 6 y demuestra cómo aborda cada una una serie de cuestiones importantes.

En algunos países, las leyes que regulan los negocios colectivos no ofrecen opciones adecuadas para las OP y el proceso de registro a veces es costoso y burocrático. Además, los Gobiernos a veces utilizan leyes para mantener el control o la influencia sobre las OP que debilitan su independencia. Las AF pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar a las OP y a otras organizaciones a influir en las leyes y cambiarlas para que las OP puedan operar en un entorno más favorable. Puede que haya que prestar una atención especial a los derechos de las mujeres a participar en estructuras legales existentes o propuestas y a su capacidad para crear organizaciones exclusivamente de mujeres. Es posible que distintas estructuras legales también den derechos de afiliación y votación a personas designadas o a toda una familia, lo cual puede tener implicaciones importantes tanto para la participación de las mujeres como para los derechos de otros miembros de la familia cuando el miembro de una OP muere.

Para OP mayores, como Agrolempa, las estructuras mixtas, en las que participa una empresa comercializadora o transformadora distinta que es propiedad de la OP, a menudo proporcionan una forma ideal de separar la gestión empresarial y el gobierno de la organización y habría que planteárselas detenidamente, en particular a medida que se amplía el negocio de la OP (ver Caso 1 y sección sobre estructuras mixtas en el capítulo 6).

Apoyar el crecimiento de las organizaciones de productores

La expansión de las OP en organizaciones de varios niveles a menudo es esencial para conseguir las economías de escala necesarias para llegar a ser rentables y aumentar el poder de negociación y la influencia en el mercado. Sin embargo, a veces la expansión tiene lugar sin un análisis detenido de los costes reales del crecimiento. La mayoría de asociaciones de dos niveles de la UPF, por ejemplo, se crearon con un apoyo económico importante de donantes y ahora muchas se enfrentan a dificultades para intentar cubrir los gastos de gestión con sus propios ingresos. A veces, el crecimiento también puede estar dirigido por las AF y sus proyectos de apoyo, en lugar de por la iniciativa y las necesidades de los miembros. Es lo que pasó con algunas de las organizaciones de dos niveles de UCASN, como hemos visto en el capítulo 7. Un crecimiento sostenible depende de los siguientes factores:

- *Financiación:* el crecimiento normalmente implica gastos adicionales, ya que las estructuras nuevas requieren personal, oficinas y costes de operación nuevos. Salvo que la estructura ampliada permita a la OP cubrir estos gastos adicionales generando ingresos adicionales, el crecimiento de la organización no será económicamente sostenible. Aunque puede ser tentador financiar la expansión de la OP, las AF deberían evitar ofrecer apoyo económico a nuevas estructuras a menos que las OP tengan un plan realista para cubrir todos los costes indirectos con sus ingresos, dentro de un marco temporal claro. Por el contrario, las AF deberían fomentar el crecimiento y la expansión rigiéndose por la estrategia empresarial de las OP y basándose en un análisis detallado del volumen de actividades necesarias para recuperar gastos.
- *Capacidad de gestión:* los líderes y gerentes existentes deben tener la capacidad de gestionar y controlar el negocio ampliado si no, el crecimiento puede provocar una gestión ineficaz y un aumento de los costes sin ganancias significativas.

- *Capital social*: el capital social puede perderse si las OP crecen demasiado deprisa y sin el apoyo y sentido de propiedad de las bases.

Las AF deberían evitar ofrecer iniciativas y recursos que permitan a las OP crecer más deprisa de lo que la organización y el negocio pueden soportar, dado el nivel existente de capacidad de gestión y capital social. Por el contrario, las AF deberían ayudar a los líderes y gerentes de las OP a estudiar detenidamente estas cuestiones y buscar un camino sostenible basado en un análisis cuidadoso de los costes y beneficios del crecimiento.

Resumen: apoyar las estructuras adecuadas para las OP

- Las AF pueden ayudar a las OP a acceder al asesoramiento legal necesario para identificar la estructura legal más adecuada para su negocio y organización.
- Las AF también pueden jugar un papel importante a la hora de presionar para que se mejore el marco legal y el proceso de registro para garantizar que las OP pueden competir en igualdad de condiciones con otros negocios.
- Las AF tienen que apoyar un crecimiento orgánico y económicamente sostenible de la OP que se rija por las necesidades empresariales de la OP y las prioridades de sus miembros.

14.7. Facilitar conexiones comerciales

A menos que las OP dispongan de recursos para contratar a gerentes profesionales con experiencia comercial, puede que carezcan de los conocimientos necesarios para encontrar a compradores y negociar ventas. Aunque normalmente el personal de la AF tiene poca experiencia comercial, si es que la tiene, es posible, sin embargo, que tenga contactos y una reputación para identificar a compradores y negociar ventas en nombre de la OP. Por ejemplo, en Mozambique, una ONG de desarrollo ha negociado contratos de suministro de guindillas con un exportador en nombre de la OP a la que está apoyando. La tabla siguiente muestra cuatro papeles distintos que pueden jugar las AF para facilitar las conexiones comerciales de la OP.

Tabla 14.4**Papeles de la agencia facilitadora en las conexiones comerciales**

Papel de la AF	Explicación
Socio comercial	Como socio comercial, la AF compra productos a la OP y luego los vende a otros compradores o directamente a los consumidores. Por ejemplo, hasta 2002, Oxfam GB importaba anacardos de Aprainores y los vendía a los consumidores a través de sus tiendas en el Reino Unido.
Negociador	Como negociadoras, las AF encuentran compradores y negocian contratos en nombre de la OP. Puede que el personal de la OP esté involucrado en el proceso, pero no es el principal actor. Es posible que la AF proporcione una garantía formal al comprador de que se cumplirá el contrato. En el ejemplo anterior de las guindillas, la ONG de desarrollo en Mozambique jugó el papel de negociadora en nombre de la OP.
Coordinador	Como coordinadora, la AF presenta a compradores a las OP y puede facilitar la negociación entre las partes, pero es la OP la que tiene que llevarla a cabo. Sin embargo, la implicación y la presencia de la AF genera y aumenta la confianza entre la OP y los compradores potenciales. En St. Lucia, por ejemplo, Oxfam GB facilitó y desarrolló las relaciones entre cuatro OP, compradores potenciales del sector hotelero y otros actores del mercado, para fomentar el diálogo y aumentar la confianza entre los distintos actores de la cadena.
Asesor	Como asesora, la AF proporciona orientación a la OP, directamente o a través de expertos contratados, pero es la organización la que debe encontrar compradores y negociar los contratos independientemente y confiar en su propia reputación y credibilidad.

Pocas AF tienen la capacidad o las redes necesarias para actuar como socios comerciales o negociadoras para las OP. Sin embargo, incluso cuando el personal de la AF tiene las aptitudes y contactos necesarios, debería pensarlo detenidamente antes de asumir este papel. Como negociadoras, las AF pueden ayudar a OP nuevas o débiles a acceder a mejores tratos y generar así beneficios inmediatos, que pueden dar tiempo a la OP para establecerse y aumentar el compromiso de sus miembros. Pero actuar de negociadora también puede fomentar la dependencia de la AF y conducir a acuerdos de marketing insostenibles, en especial si los compradores sólo acceden a hacer negocios con las OP por las garantías que proporciona la

AF. En Mozambique, por ejemplo, un exportador no estaba dispuesto a negociar los contratos de venta directamente con una OP ni siquiera después de reiteradas transacciones comerciales y sólo quería tratar con la ONG internacional que trabajaba con la organización. Actuar de negociadora para las OP también puede debilitar el sentido de propiedad y la iniciativa de los miembros, ya que éstos llegan a creer que la AF resolverá todos sus problemas. Las AF, por lo tanto, deberían evitar actuar de negociadoras o socios comerciales, excepto por un período de tiempo limitado y cuando se ha acordado una estrategia de salida clara con la OP y el comprador. Esta estrategia de salida debería implicar una inversión considerable en el personal de la OP para garantizar que desarrolla las aptitudes y confianza necesarias para asumir el papel de la AF. Por contra, donde sea posible, las AF deberían centrarse en actuar como coordinadoras y asesoras de las conexiones comerciales de las OP.

Sea cual sea su papel, las AF tienen que invertir en la capacidad de las OP para identificar a compradores y negociar ventas. A la larga, las OP necesitarán poder de negociación para llegar a buenos acuerdos; pero para aprovechar al máximo cualquier poder de negociación, las OP tienen que desarrollar capacidad en las siguientes áreas:

- *Comprensión y criterio sobre el negocio*: las AF pueden ayudar al personal de la OP a desarrollar esta comprensión y criterio a través de una formación empresarial formal, pero también organizando visitas a otros negocios u OP o intercambios. Puede que sea necesario prestar especial atención a garantizar que las mujeres sean capaces de participar en este tipo de actividades. Oxfam GB, por ejemplo, organizó visitas a mercados y otros negocios de cría de almejas para los líderes de los clubs de criadores de almejas para ayudarles a alcanzar una mejor comprensión del negocio.
- *Aptitudes y confianza para la negociación*: las estrategias básicas de negociación pueden enseñarse, pero las aptitudes y la confianza verdaderas sólo se adquieren mediante experiencia práctica y trabajando junto a profesionales experimentados. Las AF pueden apoyar este tipo de aprendizaje, por ejemplo, trasladando temporalmente al personal para que trabaje con gerentes experimentados en otras OP o negocios o contratando a un gerente experimentado para que trabaje con el personal en el día a día. De nuevo, debería prestarse especial atención a garantizar que las mujeres también se beneficien de esta clase de iniciativas.
- *Información sobre el mercado*: para negociar de manera eficaz, las OP

deben tener acceso a información actualizada sobre los precios y condiciones del mercado. En la siguiente sección, trataremos los servicios de información sobre el mercado.

- *Reputación:* a menos que las OP desarrollen una buena reputación como proveedoras fiables, les costará encontrar compradores o negociar contratos de venta favorables. Las OP se ganarán una mala reputación entre los compradores si son incapaces de satisfacer las exigencias específicas de calidad y constancia o si los miembros de la OP venden sus productos a otros comerciantes y, por lo tanto, la organización es incapaz de cumplir los acuerdos de ventas existentes. Las AF pueden ayudar a las OP a desarrollar una buena reputación aumentando la confianza y el sentido de propiedad de las bases e invirtiendo en la capacidad de producción de los miembros y en su comprensión de los mercados y del negocio.

Algunas de las guías y manuales catalogados en el Anexo 1 ofrecen orientación detallada para OP y AF sobre cómo negociar conexiones comerciales, en particular entre OP y empresas.

Resumen: facilitar conexiones comerciales

Las AF pueden facilitar el negocio de las OP actuando como socios comerciales, negociando ventas en nombre de la OP, coordinando conexiones comerciales entre OP y compradores o asesorando a las OP en sus conexiones comerciales.

El reto de las AF es facilitar las conexiones comerciales de un modo que no debilite el sentido de propiedad dentro de la OP y que ayude a la organización a desarrollar una capacidad independiente para negociar ventas y tener buena reputación entre los compradores.

14.8 Facilitar el acceso a servicios de mercado

El acceso a servicios de mercado adecuados es fundamental para que las OP lleven a cabo y desarrollen su negocio. Las AF tienen que pensar detenidamente en qué papel estratégico pueden jugar para ayudar a las OP a acceder a estos servicios de mercado de manera sostenible.

El primer paso es ayudar a las OP a valorar los servicios de mercado que necesitan para llevar a cabo y desarrollar su negocio durante los próximos años. Una vez identificados, el siguiente paso será evaluar qué servicios de mercado están disponibles en la zona y el resto de la región. Este análisis debería también evaluar si los proveedores de servicios tienen o no experiencia con OP y pequeños productores y en qué términos se ofrecen estos servicios (p. ej. son servicios «gratuitos» ofrecidos por departamentos gubernamentales o «servicios incorporados» ofrecidos por exportadores como parte de un contrato de venta). Normalmente, esta evaluación debería formar parte del proceso de planificación empresarial descrito en 14.4.

Papel y enfoque de la agencia facilitadora

Como a menudo hay muchas lagunas en los servicios de mercado disponibles y muchos servicios son inasequibles o no se adaptan a las necesidades de las OP, con frecuencia las AF se apresuran a proporcionar servicios de mercado directamente a las OP sin plantearse detenidamente la sostenibilidad de su enfoque. En particular en los mercados rurales estrechos y remotos, donde prácticamente no hay proveedores de servicios de mercado, puede que las AF se lancen al papel de proveedoras de servicios de mercado primarios sin tener en cuenta la sostenibilidad a largo plazo de estas actividades. El reto para las AF consiste en determinar si será posible poner en contacto a medio o largo plazo a la OP con proveedores de servicios de mercado independientes ya existentes o nuevos, o si hay restricciones más importantes que impedirán que surjan nuevos proveedores de servicios sin intervenciones e inversiones más significativas del Estado. La tabla 14.5 identifica cuatro papeles diferentes que pueden jugar las AF para ayudar a las OP a acceder a los servicios necesarios.

Tabla 14.5**Papel de las AF para facilitar el acceso a servicios de mercado**

Papel de la AF	Explicación
Proveedora de servicios de mercado	La AF proporciona servicios de mercado directamente a OP, utilizando sus propios recursos. En Vietnam, el personal de Oxfam GB proporcionó formación empresarial a los líderes de los clubs de criadores de almejas.
Gestora de servicios de mercado	Como gestora, la AF identifica a los proveedores de servicios, gestiona los contratos de servicios en nombre de la OP y paga los gastos de los servicios. En Albania, por ejemplo, Oxfam GB identificó y contrató a un enólogo para que asesorara a la cooperativa Zadrime.
Coordinadora de servicios de mercado	Como coordinadora, puede que la AF ayude a la OP a identificar a los proveedores de servicios de mercado, pero es la organización la que acuerda el contrato de servicios y paga una parte o todos los costes de servicios de mercado. La AF puede actuar como mediadora entre la OP y el proveedor de servicios para garantizar que los servicios de los proveedores se adaptan a las necesidades de la OP y sus miembros. En India, Oxfam GB medió entre un proveedor de servicios comerciales y una OP nueva, ya que el proveedor de servicios no tenía ninguna experiencia con pequeños productores.
Promotora o movilizadora de servicios de mercado	Si algunos servicios de mercado importantes no están disponibles en la zona, puede que las AF actúen como promotoras de servicios para invertir en la capacidad de proveedores de servicios nuevos o existentes para ofrecer estos servicios. Las AF también pueden trabajar con la OP y otras organizaciones para presionar al Gobierno para que proporcione estos servicios de mercado u ofrezca incentivos para que los proporcionen empresas privadas. Cuando sea adecuado, las AF también pueden ayudar a las OP a desarrollar la capacidad necesaria para proporcionar estos servicios de mercado ellas mismas.

Las AF pueden jugar un papel estratégico como proveedoras de servicios, en especial cuando tengan los conocimientos necesarios para proporcionar servicios de mercado específicos que de lo contrario no estarían disponibles. Sin embargo, las AF siempre deberían prestar especial atención a la sostenibilidad de su papel y evitar proporcionar servicios de mercado directamente a menos que haya una estrategia realista y sostenible para traspasar en el futuro el suministro de estos servicios a proveedores independientes. Para llegar a ser negocios sostenibles a largo plazo, las OP tienen que ser capaces de:

- acceder a los servicios de mercado necesarios;
- pagar los servicios de mercado esenciales;
- identificar y negociar contratos de servicios con cualquier tipo de proveedor de servicios.

Sea cual sea el papel que jueguen las AF a corto plazo, tienen que garantizar que a largo plazo se cumplan estas tres condiciones, lo que significa que, cuando sea posible, centrarán su atención en el papel de coordinadoras, promotoras o movilizadoras de servicios.

Resumen: facilitar el acceso a servicios de mercado

- El acceso sostenible a servicios de mercado es esencial para que las OP lleven a cabo y desarrollen su negocio y las AF puedan ayudarlas a evaluar qué servicios de mercado necesitan y cuáles están disponibles.
- Las AF pueden facilitar el acceso de las OP a servicios de mercado de diversas formas, entre las que se incluyen: proporcionar servicios directamente, gestionar el acceso de las OP a los servicios, coordinar las conexiones independientes de las OP con proveedores de servicios o desarrollar la capacidad de éstos.
- Sea cual sea el papel que jueguen las AF, su objetivo debería ser desarrollar la capacidad de las OP para alcanzar, pagar y negociar contratos con proveedores de servicios a largo plazo.

15. Apoyo a las actividades avanzadas de las organizaciones de productores

Este capítulo plantea brevemente tres actividades avanzadas de las OP:

- transformación
- creación de una marca propia
- defensa

Aludimos a estas actividades avanzadas porque las OP normalmente requieren un cierto nivel de capacidad para realizarlas satisfactoriamente. Para cada una, destacaremos algunos de los retos principales a los que se enfrentan las OP cuando realizan estas actividades antes de plantearnos qué papel pueden jugar las AF para ayudar a las OP a gestionarlas de manera eficaz.

Transformación

En el capítulo 8, hemos observado que la transformación posibilita a las OP agregar valor a su producto y evitar a compradores que puedan explotarlos en el mercado de productos no procesados. La cooperativa de viticultores de Albania, por ejemplo, procesa la uva de los miembros para elaborar vino que puede vender a un precio mucho más alto en el mercado local. OAPI, en la India, compra y procesa la fibra de algodón de los miembros para eliminar a los comerciantes que los explotan en el mercado local y vender el algodón procesado directamente a la industria textil. Por lo tanto, la transformación puede ofrecer verdaderos beneficios a los productores, pero también implica bastantes retos que las OP tienen que plantearse detenidamente:

- *Volumen mínimo*: invertir en maquinaria de transformación o utilizar servicios de transformación independientes (es decir, subcontratar) normalmente sólo es rentable por encima de un volumen mínimo de actividad. Por ejemplo, Aprainores en El Salvador invirtió en una gran planta de transformación de nueces, pero al principio los miembros

sólo podían suministrar alrededor de un tercio de la cantidad de nueces necesarias para que la planta funcionara a pleno rendimiento, se redujeran los costes de operación y la actividad transformadora fuera competitiva. Para conseguir el volumen necesario, es posible que las OP tengan que ampliar su número de socios o comprar productos a no miembros, lo que aumentará los costes y quizá también los riesgos del negocio.

- *Riesgos del negocio*: la transformación implica bastantes riesgos, en especial si la OP invierte en su propia maquinaria de transformación, que a menudo es cara y tiene que utilizarse de manera eficaz para reducir costes y garantizar que la OP sea competitiva. En la mayoría de los casos, la maquinaria no puede utilizarse para otros propósitos, lo que hace que el negocio sea vulnerable a los cambios en el mercado y puede que debilite el poder de negociación de la OP.
- *Financiación*: acceder a una financiación asequible para pagar las inversiones en maquinaria de transformación supone una dificultad muy importante para las OP, como hemos observado en el capítulo anterior. Las AF y otros donantes pueden resolver este problema ofreciendo subvenciones o avales para estas inversiones. Sin embargo, las subvenciones pueden debilitar el sentido de propiedad de la OP y, sin la necesidad de devolver un préstamo o pagar unos intereses sobre la inversión, puede que la OP no tenga la disciplina comercial para utilizar la maquinaria tan eficaz y efectivamente como sea posible.
- *Capacidad de gestión*: gestionar una empresa de transformación supone un reto mucho mayor y es más complejo que simplemente recoger y comercializar productos básicos, por lo que las OP necesitan una capacidad de gestión mucho mayor para gestionar con éxito un proyecto así. La mayoría de las OP tendrán que contratar a gerentes profesionales para asegurarse de que el negocio se gestiona con eficacia, pero los miembros de la OP seguirán teniendo que dirigir a los gerentes, lo que también requiere aptitudes y comprensión.
- *Estructura*: en muchos casos, las OP necesitarán una estructura nueva para gestionar con eficacia la empresa de transformación. Puede que sea necesario crear una empresa independiente propiedad de la OP para gestionar la unidad de transformación y, además, crear una organización de dos o tres niveles para gestionar la empresa y aumentar el volumen del negocio.
- *Barreras externas*: como hemos observado en el capítulo 2, muchos

artículos procesados se enfrentan a aranceles de importación mucho más altos en los países industrializados, lo que dificulta que las OP puedan competir en mercados de exportaciones del Norte.

Por lo tanto, la transformación no es una actividad sencilla y la decisión de entrar en actividades transformadoras debería basarse en una evaluación minuciosa del mercado, la viabilidad de un modelo de negocio y la capacidad de la OP. Para todas las actividades transformadoras salvo las más sencillas, estos análisis tendrían que realizarlos profesionales que tengan una comprensión exhaustiva del mercado objetivo y el negocio de la transformación. En Mozambique, por ejemplo, un proyecto de Oxfam GB que suministraba a los productores maquinaria sencilla para el prensado de aceite fracasó porque no se basaba en una evaluación detenida del mercado y la viabilidad económica de la transformación de semillas oleaginosas.

Las AF pueden jugar un papel útil a la hora de ayudar a las OP a acceder a los conocimientos necesarios para evaluar si la iniciativa propuesta es viable y a planificar y ejecutar las inversiones necesarias. Las AF también pueden apoyar a las OP ayudándolas a desarrollar la capacidad de sus líderes y gerentes y a acceder a financiación. Sin embargo, como hemos observado antes, financiar la inversión con subvenciones tiene desventajas que las AF deben sopesar detenidamente.

Crear una marca propia

Creando una marca propia para uno o más de los productos de la OP o creando una identidad reconocible para todo un negocio, las OP pueden ser capaces de aumentar el valor percibido de sus productos, a los ojos de los compradores y, de este modo, cobrar precios más altos. Con la presentación y la marca necesarias, las OP también pueden acceder a supermercados y otros mercados al por menor y recibir una parte mucho más alta del precio de venta al público de sus productos. NASFAM, por ejemplo, vende arroz empaquetado con el logo de NASFAM en supermercados de Malawi. En la mayoría de los casos, el principal beneficio que tiene una marca propia para las OP es el aumento de la confianza de los compradores en la OP y en la calidad de su producto. Sin embargo, crear y mantener una marca propia es una estrategia que plantea retos y riesgos para las OP. Entre los numerosos riesgos e inversiones que implica se incluyen:

- *Invertir en la calidad del producto:* crear una marca propia sólo funciona si las OP pueden producir productos de la misma calidad y satisfacer de manera constante las exigencias de compradores y consumidores, en términos de fiabilidad, cantidad o calidad. Puede que una OP tarde varios años en alcanzar constancia y fiabilidad, pero una sola remesa mala puede dañar la reputación y la marca de la OP. Por lo tanto, las OP tienen que realizar importantes inversiones en capacidad de producción, gestión de la calidad y, cuando sea necesario, en el empaquetado adecuado para conservar la calidad del producto.
- *Invertir en una marca propia y en su promoción:* las OP tienen que crear una marca reconocible, con un nombre o logo adecuados para la marca. Si están vendiendo directamente a los mercados al por menor, las OP también tendrán que invertir en un etiquetado adecuado de sus productos como medio para promocionar su marca. Zadrina, por ejemplo, invirtió en botellas de vino adecuadas y una etiqueta atractiva para promocionar su producto en una feria de muestras nacional. Puede que las OP sean capaces de utilizar métodos creativos y de bajo coste para anunciar su producto en los mercados nacionales, pero la mayoría no disponen de los recursos para hacerlo, menos aún en los mercados de exportaciones, salvo que trabajen en asociación con una empresa ya existente. Kuapa Kokoo, por ejemplo, es propietaria de una parte de la empresa Day Chocolate del Reino Unido, que produce y comercializa una marca de chocolate (Divine Chocolate) para mercados de Europa y Estados Unidos.

Muy pocas OP tienen recursos para crear y mantener una marca propia, aunque todas las OP pueden ganar bastante desarrollando y manteniendo una buena reputación por su calidad y fiabilidad entre los compradores, inviertan o no en la creación de una marca. Las AF pueden proporcionar apoyo ayudando a las OP a acceder a los conocimientos necesarios para evaluar los costes y beneficios de crear una marca propia y apoyarla a lo largo del proceso. Las AF también pueden apoyar inversiones en el diseño de la marca, la capacidad de producción y la gestión de la calidad para crear las condiciones básicas para que las OP desarrollen una buena reputación que sirva de base para construir una marca en el futuro.

Defensa

Los pequeños productores tienden a carecer de la capacidad de influir en el entorno de mercado y, por lo tanto, con frecuencia sus intereses se ven marginados de las prioridades de inversión de Gobiernos y grandes empresas. Una labor de defensa puede posibilitar a los pequeños productores abogar por sus derechos y fomentar sus intereses en el entorno de mercado. Sin embargo, aunque la defensa es importante y puede afectar a la supervivencia de las OP, la tratamos como una actividad avanzada porque las organizaciones de productores necesitan bastante capacidad y recursos para llevarla a cabo, más allá de iniciativas de defensa sencillas y locales. Algunos de los principales retos a los que se enfrentan las OP a la hora de poner en marcha una labor de defensa eficaz son:

- *Volumen*: la influencia depende, al menos en parte, del tamaño de la organización y el número de pequeños productores que están representados en ella. Puede que esto requiera que las OP se expandan, aunque es posible que un crecimiento que obedezca a las prioridades de una labor de defensa no sea bueno para el negocio. Una estrategia mejor para aumentar el volumen es unir fuerzas con otras OP y organizaciones para crear una coalición, una red o una organización formal representativa. AProcCA en África oriental, por ejemplo, opera como organización de presión representativa en nombre de las organizaciones nacionales que la integran.
- *Recursos*: las OP necesitan personal experto, recursos adicionales para oficinas y acceso a redes de información para llevar a cabo estudios, desarrollar posiciones sobre políticas y presionar en nombre de sus miembros a nivel local, nacional e incluso internacional. En la práctica, incluso las grandes OP tienen dificultades para financiar labores de defensa con los beneficios de su propio negocio y dependen de subvenciones para financiar estas actividades. Los miembros individuales, en especial las mujeres, a menudo no disponen de tiempo para asistir a reuniones y participar en estas actividades. OCDIH (Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras), una AF hondureña, ha fomentado un sistema donde los miembros del grupo realizan trabajos agrícolas para otros miembros que dedican su tiempo a presionar a los políticos locales o asistir a reuniones en nombre del grupo.
- *Propiedad y responsabilidad*: si una OP genera beneficios suficientes para financiar labores de defensa, sólo puede utilizar este excedente si

los miembros están dispuestos a renunciar a pagos más altos para apoyar la actividad de presión de la OP. Esto requiere que los miembros de las bases comprendan la necesidad de la defensa y valoren este servicio. En grandes OP, donde hay bastante distancia entre las bases y la junta directiva, existe el peligro de que los directores puedan prestar más atención a las prioridades de defensa de las AF y otros donantes, en especial si estos donantes externos financian la labor de defensa de las OP. Por ejemplo, cuando se creó AProCA (ver capítulo 10), algunas de las OP que la integran tuvieron la sensación de que la nueva asociación estaba gobernada por prioridades externas en lugar de por las de los miembros individuales, lo que provocó tensiones dentro de la nueva estructura.

- *Tensiones internas*: si una AF decide financiar la labor de defensa de una OP, puede enviar un mensaje contradictorio: por un lado, la AF enfatiza la sostenibilidad financiera en todas sus relaciones con la OP, mientras que por el otro, la AF está dispuesta a proporcionar subvenciones a la OP para una actividad concreta que la AF cree importante. Estos enfoques diferentes también pueden confundir las prioridades dentro de la OP o desviar recursos de la gestión del negocio. Por lo tanto, algunas OP dejan la labor de defensa a otras organizaciones o crean estructuras distintas que sean propiedad de la OP o estén afiliadas a ella para realizar las actividades de formulación de políticas y defensa.
- *Aumento del perfil*: la labor de defensa aumenta el perfil de las OP y, por tanto, atrae la atención pública y la responsabilidad. Las OP y las AF tienen que comprender estos riesgos y prepararse para ellos antes de comprometerse en labores de defensa destacadas, en especial sobre temas sensibles.

A pesar de estos retos, muchas OP no tienen más remedio que participar en actividades de defensa para proteger el medio de vida de sus miembros. Como hemos visto en el caso 8, Asprepatía surgió gracias a una campaña de los productores para impedir la construcción de una gran refinería de azúcar que habría amenazado su medio de vida. La tabla 15.1 muestra cuatro papeles distintos que pueden jugar las AF para facilitar la labor de defensa de las OP.

Tabla 15.1
Papeles de defensa de las agencias facilitadoras

Papel de la AF	Explicación
Presionar por y con las OP	Hasta que las OP alcancen el volumen y desarrollen la capacidad necesaria para defender y fomentar sus propios intereses, puede que las AF tengan que presionar con o en nombre de las OP cuando se enfrentan a retos serios en el entorno de mercado. Los clubs de criadores de almejas de Vietnam, por ejemplo, no tienen la capacidad de presionar para provocar un cambio en las leyes que regulan las OP y confían en Oxfam GB y otras organizaciones para que presionen en su nombre.
Financiar la defensa	Como pocas OP generan ingresos suficientes para financiar sus labores de defensa, puede que las AF tengan que financiar este tipo de actividades. Sin embargo, las AF tienen que ser conscientes de los retos esbozados anteriormente y ayudar a las OP a desarrollar la estructura y la responsabilidad interna necesarias para garantizar que estas actividades se gestionan de manera eficaz y no debilitan el negocio de la OP.
Desarrollar la capacidad	Las AF a menudo tienen bastantes conocimientos y experiencia en defensa dentro de su organización y pueden jugar un papel importante a la hora de desarrollar las aptitudes de las OP en labores de defensa y formulación de políticas.
Crear redes de contactos	Muchas AF tienen fuertes vínculos con redes nacionales e internacionales de defensa y formulación de políticas y pueden ayudar a las OP a entrar en ellas. Las AF también pueden ayudar a las OP a crear nuevas redes de defensa dentro de su propio país. Oxfam GB, por ejemplo, ha apoyado a MAPRONET, una red de OP de Ghana que proporciona servicios empresariales y de defensa a las OP que la integran.

Como las OP a menudo tienen que responder a amenazas en el entorno de mercado mucho antes de que su negocio genere los recursos necesarios para financiar actividades de presión, las AF a veces pueden jugar un papel puente importante presionando en nombre de las OP. Sin embargo, si la defensa es una prioridad alta para una OP, entonces la AF tiene que centrarse en aumentar la capacidad de la organización para presionar en nombre de sus miembros a través de acuerdos de financiación adecuados, desarrollo directo de la capacidad e introduciendo a las OP en redes de defensa.

Resumen: apoyar actividades avanzadas de las OP

- La transformación puede ofrecer verdaderos beneficios a los productores si se basa en una estrategia empresarial sólida, pero las OP tienen que superar retos importantes y desarrollar bastantes habilidades para gestionar de manera rentable las actividades de transformación.
- Crear una marca propia puede posibilitar a las OP acceder a precios más altos, pero construir una marca es una estrategia empresarial costosa y muy arriesgada que requiere grandes inversiones en calidad, reputación y reconocimiento de la marca que pocas OP pueden permitirse.
- La defensa es una estrategia importante que posibilita a las OP abogar por sus derechos y fomentar sus intereses en el entorno de mercado. Una labor de defensa eficaz requiere aptitudes, recursos y contactos que pocas OP pueden financiar con los beneficios que genera su negocio. Las AF pueden proporcionar financiación, formación y acceso a redes de defensa.

16. Creación de las organizaciones de productores nuevas

Como hemos subrayado en el caso 9 (ver capítulo 13), crear nuevas OP es una tarea difícil. Para ser sostenibles, las OP tienen que estar fundamentadas en una base sólida de iniciativa y sentido de propiedad de los productores. Cuando una AF inicia la creación de una OP nueva, le resulta difícil juzgar si existe esta base sólida y la implicación de la AF en el proceso puede debilitar la base. Por lo tanto, crear nuevas OP debería abordarse, por lo general, como último recurso y, cuando sea posible, las AF deberían intentar trabajar con OP ya existentes en lugar de crear organizaciones nuevas. Este capítulo resume algunos de los pasos y cuestiones principales que tienen que plantearse las AF cuando facilitan la creación de nuevas OP con productores individuales o a partir de organizaciones rurales ya existentes, como organizaciones comunitarias o grupos de ayuda mutua. El Anexo 1 enumera diversos materiales que proporcionan una orientación más detallada.

Los puntos siguientes ofrecen un breve resumen de los pasos y cuestiones principales que tienen que plantearse las AF cuando facilitan la creación de nuevas OP:

- *Aumentar la conciencia:* lo ideal sería que los productores ya hubieran expresado su interés por crear una OP y tal vez incluso que hubieran dado el primer paso para reunir a un grupo de productores interesados. En este caso, la AF puede ayudar a explicar cómo funcionan las OP y qué pasos se necesitan para crear una iniciativa de marketing colectiva. Sin embargo, si las AF empiezan desde cero y los productores aún no han tenido la idea de trabajar conjuntamente, la tarea es más difícil. El reto es facilitar un proceso que provoque que los participantes tomen la iniciativa principal de trabajar juntos. La buena disposición de los miembros a contribuir con sus propios recursos para iniciar las primeras actividades colectivas es una buena prueba de su sentido de propiedad sobre la nueva OP. El Anexo 5 proporciona algunas preguntas útiles para ayudar a las AF a evaluar si la nueva iniciativa tiene una base sólida.
- *Identificar a los participantes:* como la propiedad y el capital social son importantes para el éxito de la OP, las AF deberían evitar involucrarse estrechamente en la selección de los miembros o imponer sus propios

criterios sobre quién puede o no participar. Cuanta más libertad tengan los productores para decidir con quién trabajar, mayores serán las probabilidades de que el grupo trabaje bien conjuntamente. Sin embargo, sin condiciones ni criterios de la afiliación, los nuevos grupos pueden estar dirigidos por los intereses de individuos poderosos de la comunidad, lo que puede provocar la exclusión de las mujeres o de miembros marginados de la comunidad. En algunos casos, es posible que las AF sean capaces de convencer a los grupos nuevos de incluir a las mujeres y a otros miembros excluidos sin minar la confianza y el compromiso del grupo. Cuando no sea posible, las AF tendrán que plantearse estrategias alternativas, como ayudar a las mujeres a establecer sus propios grupos o actividades de apoyo adicional para aumentar la capacidad de éstas y de los miembros más pobres de participar de manera eficaz en la nueva OP (ver sección 14.1 para otras estrategias).

- *Tamaño del grupo*: el tamaño del grupo debería mantenerse reducido –lo ideal sería entre 15 y 30 miembros– para facilitar la buena comunicación y las interacciones regulares entre los miembros del grupo.
- *Primeras reuniones*: un grupo nuevo tiene que seguir un proceso de planificación empresarial simplificado, comenzando con una evaluación de las oportunidades de mercado antes de definir el objetivo del grupo y desarrollar una estrategia de marketing muy sencilla. También es importante en esta fase definir cómo dividirá el grupo lo que gane con sus actividades colectivas.
- *Actividades piloto*: antes de que la AF o los miembros individuales inviertan recursos significativos en el grupo, es buena idea que el grupo gane experiencia y pruebe su estrategia de marketing a través de varias actividades piloto. Las nuevas OP deberían centrarse en actividades y servicios colectivos muy sencillos para los miembros, basados en actividades según el medio de vida de los participantes. En esta fase, las AF tienen que encontrar el equilibrio adecuado entre permitir que la nueva OP aprenda de su propia experiencia y fracasos y utilizar su influencia para ayudar a los miembros a evitar malas decisiones que podrían minar su confianza.
- *Consolidación*: si las actividades piloto tienen éxito, el grupo puede empezar a invertir y ampliar sus actividades y desarrollar gradualmente una estructura sencilla de toma de decisiones. Desde el primer momento, las AF tienen que ayudar a las OP a desarrollar un enfoque orientado al mercado y a centrarse en servicios y actividades que sean económicamente sostenibles para la OP.
- *Financiación*: la mayoría de las OP nuevas dependerán de la AF para acceder a la financiación inicial. Por lo general, es mejor que las AF

proporcionen acceso a préstamos en lugar de ofrecer subvenciones, ya que las subvenciones pueden exagerar la rentabilidad de la OP y debilitar el sentido de responsabilidad de los miembros. Si la AF decide ofrecer una subvención para fondos operativos o inversiones concretas, los tiempos son fundamentales: si se ofrece una subvención demasiado pronto, antes de que el grupo se haya asentado, puede minarse la iniciativa y el sentido de propiedad del grupo.

- *Activo compartido*: gestionar un activo compartido, como tractores o maquinaria para la transformación, requiere bastante capital social y aptitudes de gestión y, por lo tanto, las AF deberían evitar financiarlo hasta que los grupos ganen experiencia y desarrollen su capacidad. Las OP de mujeres, sin embargo, pueden ser una excepción a esta regla, ya que los estudios sugieren que estos grupos a veces gestionan mejor un activo compartido desde una fase temprana.⁴⁶
- *Transformar grupos comunitarios en OP*: puede que los grupos comunitarios existentes ya tengan un capital social importante. El reto es garantizar que los miembros de estos grupos comprendan que el grupo nuevo funcionará como un negocio independiente y que están preparados para asumir la propiedad del negocio, incluyendo los riesgos implicados.

Cuando sea posible, las AF tendrían que involucrar a otras organizaciones, en particular organizaciones locales, en el proceso de creación. Las organizaciones locales no sólo conocen mejor el contexto y los productores locales, sino que si otras organizaciones de apoyo se involucran desde el principio, es probable que su compromiso para apoyar a la OP sea mayor, lo que puede contribuir a que la nueva OP no dependa tanto de una sola AF.

Resumen: crear nuevas OP

- Las OP que se crean, principalmente, en respuesta a una iniciativa externa a menudo tendrán dificultades para convertirse en negocios y organizaciones sostenibles y, por lo tanto, las AF deberían evitar crear nuevas OP, salvo como último recurso.
- Cuando las AF decidan crear nuevas OP, su objetivo debería ser facilitar un proceso que provoque que los productores tomen la iniciativa de la creación y que sean los nuevos miembros quienes dirijan el proceso en lugar de la AF.

46. Véase, por ejemplo, Stringfellow et al. 1997.

Anexos

Anexo 1: Material de lectura y recursos recomendados

A continuación sigue una lista de recursos útiles para ampliar la información. Las referencias completas pueden consultarse en la bibliografía de la página 221.

Capítulo 2: Los pequeños productores y el mercado

«False promise or false premise? The experience of food and input market reform in Eastern and Southern Africa», Jayne et al. (2001).

«The State of Food and Agricultural», FAO (2005).

«Rigged Rules and Double Standards: Trade Globalisation and the Fight against Poverty», Oxfam (2002).

Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains for Agribusiness, Humphrey (2005).

«The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America», Reardon et al. (2003).

Capítulo 13: Pasos y consideraciones iniciales

Véase anexo 2 para una herramienta de evaluación rápida de mercados y productores.

Mapping the Market: A Framework for Rural Enterprise Development Policy and Practice, Albu y Griffith (2005).

A Guide to Developing Partnerships, Territorial Analysis and Planning Together, Manual 1: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development, Lundy et al. (2005b).

Identifying and Assessing Market Opportunities for Small-Scale Rural Producers, Manual 2: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise, Ostertag (2004).

Capítulo 14: Facilitar el proceso de apoyo a las organizaciones de productores

Dar poder a las bases

«Linking farmers to markets: different approaches to human capital development», Bingen et al. (2003).

«Skills and Literacy Training for Better Livelihoods: A Review of Approaches and Experience», Oxenham et al. (2004).

Enhancing Farmers' Financial Management Skills, Heney (2000).

The Oxfam Gender Training Manual, Williams et al. (1995).

Leadership Training Manual for Women Leaders of Co-operatives, ILO (2005).

Reforzar el gobierno y el liderazgo

Action Learning, A Practical Guide, Weinstein (2002).

Apoyar estudios de mercado eficaces

Véase anexo 2 para una herramienta de evaluación rápida de mercados y productores.

Marketing for Small-Scale Producers, Ad de veld (2004).

Clients First! A Rapid Market Appraisal (RMA) Tool Kit, Helvetas (2004).

Identifying and Assessing Market Opportunities for Small-Scale Rural Producers, Ostertag (2004).

Finding the Money: Farmer Organisation's Guide to Marketing for Small-Scale Farmers in Southern Africa, Lutz (2006).

«Agroindustrial investment and operations: identifying, developing and servicing markets and marketing strategies», Hughes (1994).

Reforzar la gestión empresarial

Véase anexo 3 para una herramienta de valoración de la capacidad y anexo 4 para una herramienta para evaluar las implicaciones potenciales de las distintas estructuras legales.

Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative, Koopmans (2004).

Into the Market Manual, Traidcraft (2004).

Strategic Planning Handbook for Cooperatives, Namken and Rapp (1997).

Apoyar mejoras en la producción

Helping Small Farmers Think About Better Growing and Marketing: A Reference Manual, FAO (2004).

«Understanding Grades and Standards and How to Apply Them», Giovannucci and Reardon (sin fecha).

Into the Market Manual, Traidcraft (2004).

«Small producers in export horticulture – a guide to best practice», NRI (2003).

Organización de Etiquetado de Comercio Justo: <http://www.fairtrade.net/> y <http://www.flo-cert.net/>

EurepGAP: http://www.eurepgap.org/Languages/English/index_html

Apoyar estructuras adecuadas para la OP

Véase anexo 4 para una herramienta para evaluar las implicaciones potenciales de las distintas estructuras legales.

«Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives», Frederick (1997).

Facilitar conexiones comerciales

Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Lundy et al. (2004).

Building Agri-Supply Chains: Issues and Guidelines, van Roekel et al. (2002).

Making the Most of Trade Fair Participation – a Toolkit, Traidcraft (sin fecha).

«Linking farmers to markets: a manual for helping smallholder farmers access markets by working with commercial companies» (Oxfam GB internal document), Ellman et al. (2004).

Chain Empowerment: Supporting African Farmers to Develop Markets, KIT, Faida MaLi and IIRR (2006).

Facilitar el acceso a servicios de mercado

Mapping the Market: A Framework for Rural Enterprise Development Policy and Practice, Albu and Griffith (2005).

Capítulo 15: Apoyar actividades avanzadas de las organizaciones de productores

Transformación

Strategies for Diversification and Adding Value to Food Exports: A Value Chain Perspective, Humphrey y Oetero (2000).

Defensa

Power Tools: Handbook to Tools and Resources for Policy Influence in Natural Resource Management, Vermeulen (2005).

Capítulo 16: Crear organizaciones de productores nuevas

Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative, Koopmans (2004).

Advice Manual for the Organisation of Collective Marketing Activities for Small-scale Farmers, Robbins et al. (2004).

«Considering cooperation: a guide for new cooperative development», Henehan y Anderson (2001).

Basic Accounting for Small Groups, Cammack (2002).

Building Capacity Through Financial Management: A Practical Guide, Cammack (2007).

Anexo 2: Herramienta: Evaluación rápida de mercados y personas productoras

Esta herramienta está diseñada para apoyar a la agencia facilitadora (AF) a llevar a cabo dos tipos distintos de actividades:

- Contratar un especialista en el mercado externo o interno para que realice una evaluación de los mercados y productores que sirva de base para evaluar la viabilidad y planificar las actividades de apoyo a las OP. Esta evaluación debería identificar si hay actividades económicas sostenibles potenciales para los pequeños productores en la zona objetivo, y cuáles son. Las preguntas presentadas en la herramienta deberían posibilitar que el personal de la AF gestionara la evaluación y valorara los resultados de este trabajo. Cuando sea posible, este análisis debería implicar a o estar realizado por los productores objetivo, facilitados por el especialista en mercados. Cuando sea posible, habría que implicar a otros actores del mercado local o entrevistarse con ellos.
- Facilitar los estudios de mercado iniciales gestionados o realizados por una OP. La herramienta puede ser utilizada por la AF como lista de control para ayudar a las OP a plantearse preguntas y cuestiones clave en sus estudios de mercado iniciales y en su evaluación de posibles opciones de mercado.

1. Proceso de evaluación

- ¿El proceso se planteará y consultará con una variedad de accionistas suficientemente amplia?
- ¿Cómo participarán los productores y productoras en cuestión en la selección de mercado?

2. Pequeños productores, oportunidades y retos

¿Cuáles son las mejores oportunidades de producción y transformación para los pequeños productores y productoras?

Actividades actuales y potenciales

- ¿Qué clases distintas de productores y productoras operan en la zona objetivo por niveles socioeconómicos, de producción, compromiso con el mercado y organización?
- ¿En qué actividades de producción y marketing participan hombres y mujeres, en la zona local, y dónde se comercializan sus productos?
- ¿Hay suficiente demanda en los mercados existentes en los que participan los productores para absorber la producción de más productores sin que los precios resulten significativamente afectados?
- ¿En qué clases distintas de producción están involucradas categorías distintas de productores (p. ej. «élites», grandes productores, de subsistencia, hombres y mujeres) de la región?
- Si se ha identificado un método nuevo potencial de cultivo o producción, ¿los productores y productoras invertirán en él? ¿Qué proporción de los ingresos/tiempo de los productores generará/requerirá este producto/mercado?
- ¿Qué proporción de ingresos generados beneficiará a las mujeres directa o indirectamente?
- ¿Cuáles son las principales cuestiones y restricciones a las que se enfrentan las empresas locales en términos de:
 - capacidad de las familias participantes para invertir en el mercado, incorporar las limitaciones sociales (incluidas las restricciones de tiempo), políticas y económicas?
 - retos en la cadena de mercado?
 - retos en el entorno de mercado?
 - acceso a servicios de mercado asequibles?*
- ¿Cuáles son las restricciones, problemas y oportunidades específicas de las mujeres productoras?
- ¿Hasta qué punto las familias participantes son vulnerables a los impactos, tendencias y estacionalidad en la medida en que la producción/marketing puedan verse afectados?

Capacidad colectiva

- ¿Qué OP/empresas existentes hay en la zona local y participan en los mercados potenciales identificados? Si no, ¿en qué mercados partici-

* Los servicios de mercado incluyen producción, financiación, transporte y servicios de desarrollo del negocio.

pan? ¿Están orientados hacia el negocio? ¿Qué eficaces son en lo que hacen?

- ¿Qué porcentaje de los socios de las OP son mujeres? ¿Ocupan las mujeres puestos de dirección en estas OP? ¿Qué oportunidades tienen las mujeres para entrar en estas OP y acceder a la dirección?
- ¿Qué experiencia previa hay de acción colectiva (alrededor de cualquier asunto) dentro de la comunidad? ¿Hay algún grupo de personas con probabilidades de ser excluido de las actividades de marketing colectivas? ¿Necesitan las mujeres OP diferenciadas?
- ¿Qué incentivos/falta de incentivos hay para unirse/no unirse a OP? ¿Es la producción colectiva y/o el marketing colectivo una estrategia eficaz?

Otras organizaciones e instituciones que trabajan en los mercados o en la región

- ¿Hay socios orientados al negocio con los que la AF y/o la OP puede trabajar potencialmente, y que tengan experiencia en las distintas necesidades de hombres y mujeres? ¿Qué nivel de capacidad tienen?
- ¿Qué organismos gubernamentales, ONG, agencias de apoyo especializadas (locales, nacionales e internacionales) y empresas privadas están activas en la zona/mercados locales y en el desarrollo empresarial? ¿Qué ayuda o retos proporcionan a los pequeños productores y las OP?
- ¿Qué servicios proporcionan los departamentos/organismos gubernamentales a los pequeños negocios, incluidas las OP, de la región?
- ¿Qué solidez tienen estas OP en términos de su capacidad empresarial, capacidad de gobierno y gestión y poder de las bases?

3. Perspectiva general de la región

- ¿Qué cadena de valor o análisis de mercado existe ya?
- ¿Cuáles son los productos básicos, productos procesados o bienes semiacabados clave exigidos por los minoristas o las empresas transformadoras más importantes de las regiones vecinas?
- ¿Cuáles son los principales productos comercializados en los mercados locales y de dónde proceden?
- ¿En qué actividades podrían participar hombres y mujeres?

- ¿Cuáles son las nuevas actividades en las que podrían participar las mujeres como productoras, comerciantes o agregadoras de valor/transformadoras?
- ¿Qué productos locales se comercializan actualmente en los mercados regionales, nacionales e incluso internacionales y cuáles tienen una ventaja comparativa** en estos mercados?
- ¿Cuáles son los problemas y restricciones principales a los que se enfrentan las empresas locales en términos de:
 - funcionamiento de la cadena de mercado?
 - entorno de mercado?
 - acceso a servicios de mercado asequibles?
- ¿Hay servicios de mercado locales? ¿Quién los proporciona (agencias de apoyo especializadas que se dedican a ello, OP, otros negocios, organismos gubernamentales, ONG, etc.)?
- ¿A qué problemas y restricciones principales se enfrentan los comerciantes?
- ¿A qué restricciones adicionales/específicas se enfrentan las mujeres pequeñas productoras?
- ¿Hasta qué punto es vulnerable el mercado a impactos, tendencias y estacionalidad?
- ¿Hasta qué punto son vulnerables las familias a impactos, tendencias y estacionalidad en la medida en que la producción/marketing puedan verse afectados?

4. Perspectiva general del país

Comparando resultados a nivel nacional con resultados a nivel local, ¿qué mercados tienen el mayor potencial para el proyecto para los beneficiarios objetivo? Este análisis debería incluir:

- Los mercados principales según el número de hombres y mujeres que participan en ellos.
- La participación de hombres y mujeres pobres (según el mercado).
- El papel de las mujeres, tipo de trabajo hecho (p. ej. empleo asalariado / gestión / propiedad) según el mercado.
- Los mercados en los que la AF o los socios de la AF tienen experiencia previa.

* La ventaja competitiva existe cuando puede ofrecerse a los consumidores un valor mayor, bien a través de precios sostenibles más bajos, bien proporcionándoles mayores beneficios y servicios que justifiquen unos precios más elevados.

- La perspectiva general de las principales tendencias en restricciones/ oportunidades de mercado.
- La existencia de condiciones laborales inaceptables para los trabajadores y trabajadoras.
- La estacionalidad de la demanda por producto, la estacionalidad de la oferta por producto.
- Cuáles de estos productos puede producir la comunidad o región objetivo / en cuáles de estas empresas puede participar.

Anexo 3: Herramienta: Evaluación de la capacidad de las organizaciones de productores

El objetivo de esta herramienta es ayudar a las agencias facilitadoras (AF) y a las organizaciones de productores (OP) a evaluar las necesidades y prioridades de capacidad y desarrollo de las OP.

Evaluar la capacidad de una OP no consiste en marcar casillas. Si bien una lista de control sencilla puede ayudar, hay algunas áreas de capacidad, como el sentido de propiedad de las bases o la estrategia empresarial, que no pueden evaluarse significativamente marcando casillas o utilizando un sistema de puntuación. También existe el riesgo de que las AF utilicen estas listas de control para realizar su evaluación de la OP, lo cual posibilita que los miembros de la OP perciban como una amenaza y mine su confianza y franqueza. Esta confianza y franqueza es esencial, porque desarrollar una capacidad eficaz depende de que la OP reconozca dónde tiene que desarrollarla, no basta con que la AF reconozca los puntos débiles de la OP. Nosotros sugerimos que esta herramienta de valoración se utilice de una de las dos formas siguientes:

1. Como guía/lista de control para ayudar a las AF a evaluar la capacidad de una OP con el personal de la propia OP y estructurar los debates con las OP sobre necesidades y prioridades de desarrollo.
2. Como guía para que las OP evalúen su propia capacidad.

Esta herramienta de valoración está dividida en nueve secciones. Cada sección comienza con un resumen de las capacidades básicas que, por lo general, tienen que desarrollar las OP para llegar a ser negocios y organizaciones sólidos y sostenibles. No todas estas capacidades básicas serán relevantes, así que la herramienta debería adaptarse al contexto. Es posible que a las OP les resulte útil para evaluar su propia capacidad comparándola con cada una de las capacidades básicas, utilizando una escala del 1 al 5, en la que 1 es el mínimo y 5, el máximo. Estas capacidades básicas van seguidas de una serie de preguntas para respaldar un análisis adicional.

1. La capacidad de los miembros de las bases	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros/personal de la OP tienen un conocimiento básico de la OP y se sienten responsables de su éxito • Las mujeres y otros grupos marginados son capaces de participar en la toma de decisiones de la OP con igualdad y no están limitados por cuestiones de confianza, tiempo, capacidad y actitudes de otros miembros. • Los miembros de la OP tiene el conocimiento, aptitudes y confianza necesarios para participar en la toma de decisiones. • Los miembros de la OP se ven como propietarios de la organización y se sienten responsable de su éxito 	Puntuación 1 - 5
<p>Análisis adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen hombres y mujeres las mismas oportunidades en la OP (desarrollo de aptitudes, promoción, participación en la toma de decisiones, etc.)? • ¿La visión y misión de la OP son conocidas y comprendidas por la mayoría de las personas de la OP? • ¿Los miembros saben leer y escribir, tienen nociones de cálculo y aptitudes para comprender la constitución, informes económicos y planes empresariales de la OP? • ¿El personal de la OP tiene las aptitudes necesarias para llevar a cabo sus obligaciones o, si no, existen planes de formación adecuados? • ¿Tienen los miembros la confianza para participar activamente en reuniones de gestión y organización y en la asamblea general ordinaria anual? • ¿Todas las categorías de miembros (p. ej. hombres y mujeres, miembros de distintos grupos sociales o étnicos) están representadas en la dirección de la OP, en cada nivel de la OP? • ¿Los miembros realizan contribuciones voluntarias a su OP que podrían indicar un sentido de propiedad? • ¿Qué facilidad tienen los miembros, en particular las mujeres y los miembros de otros grupos marginados, para presentarse a las elecciones y convertirse en líderes? 	
2. Gobierno y gestión de la organización	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La constitución u otros documentos escritos de la OP definen claramente su propósito, normas de gobierno, estructura y obligaciones/responsabilidad de miembros, líderes y gerentes • Los líderes de la OP tienen mandatos limitados en los cargos y se retiran cuando acaba el mandato • Los líderes de la OP comprenden el negocio y son capaces de dirigir a los gerentes contratados • Los miembros/el personal tienen confianza en la dirección y los gerentes • Los líderes son capaces de reaccionar a los cambios internos y externos y gestionarlos 	Puntuación 1 - 5

Análisis adicional

Normas y estructura de gobierno

- ¿Tiene la OP una política de afiliación clara y no discriminatoria?
- ¿Los líderes y miembros/personal de la OP comprenden claramente sus papeles, funciones y responsabilidades individuales dentro de la OP?
 - ¿Tiene la OP una constitución o carta escrita (p. ej. estatutos o reglas internas en los que se incluyen papeles definidos para el personal o los miembros del comité)?
 - ¿Existe un organigrama actualizado (es decir, un diagrama que muestre cómo está organizada la OP)?
- ¿Qué eficacia tiene la estructura de gobierno de la OP a la hora de garantizar que los gerentes son responsables ante los miembros, pero que también tienen la libertad suficiente para dirigir el negocio de manera eficaz?
- ¿Las estructuras de gobierno de la OP son justas y transparentes y definen claramente la autoridad y responsabilidades de los miembros, líderes y gerentes?
- ¿Existen planes para aumentar la capacidad de los miembros marginados de participar en los procesos de toma de decisiones de la OP?
- ¿Existen mecanismos (reuniones de grupo, representación en sindicatos, etc.) para consultar las decisiones empresariales a los miembros y empleados?

Capital social

- ¿Los miembros de la OP ven a la OP como una idea y organización propias? ¿Hablan de la OP como una iniciativa externa?
- ¿Están los miembros comprometidos con la OP y dispuestos a renunciar a beneficios a corto plazo para obtener ganancias a largo plazo?
- ¿Hasta qué punto los miembros confían en los líderes/gerentes de la OP?
- ¿Es eficaz la comunicación dentro de los grupos individuales y entre los distintos niveles de la OP?

Dirección

- ¿Los líderes de la OP tienen una visión clara de la organización?
- ¿Los líderes y gerentes de la OP tienen las aptitudes de liderazgo y gestión necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera eficaz o existen planes para formarlos?
- ¿Tiene la OP normas que impidan los conflictos de intereses entre los compromisos políticos de los líderes y los intereses de los miembros a los que representan?
- ¿Los líderes de la OP son conscientes de la cultura de la organización y cómo ésta afecta al comportamiento y las actitudes dentro de la OP?

3. Estructura de la OP	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura legal de la OP encaja con las necesidades del negocio y las prioridades organizativas • El tamaño, la estructura y los planes de crecimiento de la OP se basan en las necesidades del negocio definidas en una estrategia empresarial • Los planes de crecimiento de la OP son sostenibles y realistas en términos de nivel existente de ingresos, capacidad de gestión y capital social 	<p>Puntuación 1 - 5</p>
<p>Análisis adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es el propietario de la OP y cómo se distribuyen los beneficios de las actividades de la OP? • ¿La estructura legal de la OP es la que mejor encaja en el marco legal existente en el país? • ¿Está la OP registrada legalmente? ¿Se pagan impuestos al Gobierno? ¿Tiene la OP derecho a tierras/propiedad? • ¿Encaja bien la estructura organizativa con las necesidades del negocio y las exigencias de los mercados en los que opera la OP? • ¿Tiene la OP una estrategia de crecimiento realista basada en una estrategia empresarial y de mercado? • ¿Hay que cambiar los sistemas de responsabilidad y comunicación dentro de la OP para que reflejen cualquier expansión planificada en el futuro? 	
4. Capacidad de comercialización	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La OP aplica al mercado a todas sus actividades y servicios un enfoque orientado • La OP tiene la capacidad de realizar o gestionar estudios de mercado y evaluar las oportunidades de mercado • La OP tienen una estrategia de mercado basada en una prospección de mercado, las prioridades de los miembros y la capacidad de producción y comercialización de la OP • La estrategia de marketing de la OP tiene en cuenta riesgos de mercado potenciales para sus miembros 	<p>Puntuación 1 - 5</p>
<p>Análisis adicional</p> <p>Capacidad de estudios de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene la OP los recursos necesarios para gestionar los estudios de mercado con independencia? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha realizado el personal visitas a tiendas y mercados? - ¿Sabe la OP quiénes son sus competidores en el/los mercado/s objetivo? • ¿Puede evaluar la OP las oportunidades de mercado y seleccionar opciones? 	

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué ventas y costes aproximados (por porcentaje o en valor de divisas) ha tenido la OP en el último año financiero y qué número de compradores para cada mercado (p.ej. mercados/comerciantes locales, mercados de exportaciones, empresas transformadoras)? • ¿Tiene acceso la OP a información de mercado actualizada? <ul style="list-style-type: none"> - ¿De dónde se obtiene la información sobre la demanda del mercado, futuras tendencias, competencia, etc.? <p>Estrategia de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Refleja la estrategia de marketing de la OP su ventaja competitiva y la capacidad de los miembros y gerentes de la OP? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay alguien encargado del marketing y las ventas? - ¿Puede comunicarse la OP en el lenguaje de los mercados objetivo? • ¿Tiene la OP una estrategia para aumentar el número de clientes? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo promociona la OP su negocio y cómo se comunica con los clientes y proveedores (p. ej. reuniones esporádicas, reuniones planificadas, cartas, correo electrónico, teléfono, fax, catálogos, folletos, página web)? • ¿Tiene la OP la capacidad de ejecutar la estrategia de marketing satisfactoriamente, es decir tienen los miembros la capacidad de producción suficiente y los gerentes, las aptitudes de marketing adecuadas? • ¿Tiene la OP licencia para exportar? • ¿Hasta qué punto la estrategia de marketing de la OP equilibra la rentabilidad y el riesgo? 	
<p>5. Gestión empresarial</p>	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La OP tiene una estrategia empresarial clara y realista expuesta en un plan empresarial • El negocio de la OP es capaz de cubrir gastos y pagar a los miembros y a los proveedores/miembros o, si no, tiene un plan realista para cubrir gastos dentro de un marco temporal definido • La estrategia empresarial de la OP explica claramente el coste de los servicios empresariales financiados actualmente por los donantes • La OP tiene un sistema de pago y flujo de caja eficaz y transparente que le permite pagar a sus miembros y proveedores de servicios puntualmente • La OP tiene acceso a fuentes financieras sostenibles 	<p>Puntuación 1 - 5</p>

Análisis adicional

Planificación empresarial

- ¿Tiene la OP un plan empresarial escrito por los gerentes/líderes que abarque varios años?
- ¿Tienen los líderes/gerentes de la OP la capacidad de desarrollar planes empresariales?
- ¿La estrategia de la OP, esbozada en el plan empresarial, es coherente con sus actividades y recursos financieros actuales?
- ¿Qué inversiones (p. ej. maquinaria nueva) necesitará la OP para alcanzar sus objetivos empresariales?
- ¿Los líderes/gerentes y miembros ven la OP como un negocio independiente que tiene que llegar a ser económicamente sostenible?
- ¿Los miembros de la OP valoran los servicios proporcionados por la OP y se ve reflejado en un número de socios estable o un aumento de socios durante los años anteriores?

Gestión financiera

- ¿Los gerentes de las OP son capaces de evaluar la rentabilidad del negocio basándose en una evaluación de los costes reales y ocultos?
- ¿La OP tiene acceso a financiación asequible a largo plazo para financiar planes operativos y de inversión?
 - ¿Alguna vez ha recibido la OP un préstamo bancario?
- ¿Tiene la OP un presupuesto anual y redacta informes financieros de manera regular?
- ¿El sistema de pago de la OP a sus miembros/personal es transparente y comprendido por todos los miembros?
 - ¿Los salarios están por encima del mínimo legal? ¿Cobran lo mismo las mujeres que los hombres por el mismo trabajo?
- ¿Tiene la OP un sistema eficaz de gestión del flujo de caja?
- ¿Tiene la OP un sistema eficaz y transparente para repartir los beneficios entre sus miembros?

Sistemas financieros

- ¿Tiene la OP personal formado en contabilidad y sistemas de contabilidad eficaces?
- ¿Audita las cuentas de la OP un auditor independiente?
- ¿Tiene la OP el equipo y los recursos necesarios para gestionar sus finanzas de manera eficaz y segura?

Gestión operativa

- ¿Tiene la OP las instalaciones y la infraestructura de comunicaciones adecuadas para llevar a cabo su negocio?
- ¿Es consciente la OP del impacto positivo o negativo que tiene en el medio natural?
- ¿Tienen los gerentes la experiencia y las aptitudes necesarias para gestionar el negocio de manera eficaz?
 - ¿Puede reaccionar la OP a las peticiones de los compradores de manera oportuna? ¿Tiene que desarrollar la OP la capacidad de su personal en áreas clave y tiene los recursos para financiar estas inversiones?

6. Capacidad de producción	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes/gerentes comprenden las exigencias de cantidad, calidad y fiabilidad de los compradores y pueden mantenerse al corriente de los cambios en las exigencias • La OP tiene sistemas logísticos para coordinar la producción de los miembros para que cumpla con las exigencias del mercado • La OP tiene sistemas de gestión de la calidad y de incentivos internos para cumplir con las exigencias del mercado • Las inversiones de la OP en gestión de la calidad, productividad o certificación generarán los ingresos necesarios para cubrir los gastos de estas inversiones 	<p>Puntuación 1 - 5</p>
<p>Análisis adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comprenden los gerentes las preferencias de los compradores y los estándares exigidos por los mercados objetivo? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la OP especificaciones para sus productos? - ¿Es consciente la OP de las regulaciones legales relativas a sus productos (p. ej. las regulaciones sobre seguridad alimentaria)? - ¿El producto requiere un empaquetado especial? Si es así, ¿se encarga la OP de él? • ¿Tiene que mejorar la OP las aptitudes de los productores o invertir en tecnología? • ¿Hay suficiente espacio, iluminación y ventilación en las instalaciones/lugar de trabajo? ¿Hay riesgos para la salud? • ¿Tiene la OP sistemas y recursos para conseguir una certificación independiente de sus productos? • ¿Tienen los productores la capacidad de producir la calidad y la cantidad de productos exigida por los compradores? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un plan de producción y se conoce la capacidad de producción de la OP? - ¿Tiene la OP suficiente equipo para la producción? - ¿Dónde se almacenan los productos? • ¿Tiene la OP los sistemas y recursos necesarios para hacer un seguimiento y llevar un control de la calidad de la producción? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la OP un inventario de las existencias y/o equipo, gestionado por alguien? - ¿Se han detectado problemas que podrían afectar/afectan a la producción? (¿Cuáles son los problemas fundamentales, p. ej. calidad de los productos básicos, falta de crédito o existencias, etc.)? • ¿Los miembros comprenden, apoyan y confían en la gestión de la calidad y el sistema de incentivos de la OP? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay registros de productos rechazados, quejas de consumidores, productos básicos, productividad, etc.? - ¿Qué pasa con los productos rechazados? (¿Hay un sistema para rechazar los productos que estén por debajo de los estándares y retirarlos de las ventas normales?) 	

7. Conexiones de mercado	
Capacidades básicas <ul style="list-style-type: none"> • La OP tiene suficiente poder de negociación para acordar precios aceptables y buenas condiciones • Los gerentes/líderes tienen confianza para negociar las ventas • La OP es capaz de evaluar las oportunidades de mercado y la información actualizada sobre el mercado • La OP tiene una buena reputación en cuanto a calidad y fiabilidad entre los compradores 	Puntuación 1 - 5
Análisis adicional <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal de la OP tiene experiencia, confianza y aptitudes para negociar tratos con independencia? <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué redes locales, nacionales e internacionales es miembro la OP? • ¿Qué ventaja competitiva tiene la OP en cada cadena de mercado en la que opera (p. ej. precio, calidad, escasez de su producto, tamaño, diseño tradicional, etc.)? • ¿Puede la OP identificar nuevas oportunidades de mercado y seleccionar opciones? • ¿Con qué frecuencia se reúne o habla de negocios con los compradores actuales? • ¿Mantiene la OP un registro de compradores y compradores potenciales? • ¿Tiene confianza la OP en que los productores miembros o proveedores cumplirán los contratos a plazo, aunque otros compradores les ofrezcan mejores precios? • ¿Tiene la OP experiencia con los comerciantes objetivo (p. ej. comerciantes locales, empresas transformadoras, mayoristas, consumidores directos, agentes de exportaciones)? • ¿Se basa la reputación de la OP en el mercado en su registro empresarial o en la implicación de otra parte (p. ej. una agencia de apoyo especializada)? 	
8. Acceso a servicios empresariales	
Capacidades básicas <ul style="list-style-type: none"> • La OP es capaz de acceder a todos los servicios empresariales y de apoyo al desarrollo necesarios • La OP tiene una estrategia a largo plazo para financiar los servicios empresariales con los ingresos que genera el negocio • Los líderes/gerentes tienen la capacidad de negociar contratos de servicios 	Puntuación 1 - 5

<p>Análisis adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen los líderes/gerentes la capacidad para evaluar qué servicio empresarial necesita la OP (p. ej. transporte, seguros, formación en producción)? • ¿Puede la OP permitirse y acceder a los servicios empresariales que necesita para realizar y desarrollar su negocio? • ¿Tiene la OP una estrategia para acceder a los servicios empresariales esenciales que actualmente no están disponibles? • ¿Tendrá la OP los recursos y la capacidad necesarios para permitirse y acceder a servicios empresariales en cuanto la AF retire su apoyo? 	
<p>9. Capacidad de defensa</p>	
<p>Capacidades básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La OP puede defender y fomentar sus propios intereses/los intereses de sus miembros en el entorno de mercado • La OP tiene las aptitudes, financiación, estructura y redes necesarias para llevar a cabo una labor de defensa eficaz (si es una prioridad) • Las prioridades de defensa de la OP se rigen por las necesidades y prioridades de sus miembros 	<p>Puntuación 1 - 5</p>
<p>Análisis adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen los líderes/gerentes tiempo, confianza y aptitudes para negociar o reunirse con otras organizaciones representativas y con quienes se encargan de formular políticas? • ¿Tiene la OP acceso a los recursos para estudios y formulación de políticas y a las redes necesarios para realizar con eficacia la labor de defensa? • ¿Cómo se compensa a los miembros/personal por dedicar tiempo a presionar a organizaciones externas y asistir a reuniones? • Si la OP piensa llevar a cabo o ya participa en labores de defensa, ¿las prioridades y los intereses de defensa de quién rigen estas actividades? • ¿Tiene la OP recursos económicos para financiar actividades de defensa existentes o planificadas y, si no es así, cómo las financiará a largo plazo? • ¿Qué pasos dará la OP para garantizar que la labor de defensa existente o planificada no desvía recursos esenciales del negocio? 	

Anexo 4: Herramienta: Posibles implicaciones de las distintas estructuras legales

La siguiente tabla ofrece una perspectiva general de algunas de las características más importantes de las cinco estructuras legales presentadas en el capítulo 6. Cada una de estas estructuras, si existen dentro del marco legal de un país, estarán definidas de formas ligeramente distintas y con terminología que variará de un país a otro. Por este motivo, la información de esta tabla sólo debería utilizarse como una guía inicial aproximada para ayudar a las AF y a las OP a plantearse las implicaciones potenciales de las distintas opciones en relación con el negocio de una OP y sus necesidades organizativas. Las OP tendrán que consultar a expertos legales y a OP existentes en su país para obtener una imagen detallada de las opciones disponibles para ellas. En algunos casos, esta consulta subrayará la necesidad de introducir cambios en el marco legal actual para crear opciones adecuadas para las OP. En este caso, puede que las AF tengan que invertir en recursos para presionar en favor de estos cambios antes de apoyar directamente el desarrollo de la OP.

	Organización informal	Asociación	Cooperativa tradicional	Cooperativa de nueva generación	Empresa privada
Propósito principal	Competir en mercados informales	Proporcionar servicios a los miembros	Proporcionar servicios a los miembros	Proporcionar servicios y generar un beneficio para los miembros	Generar un beneficio para los accionistas según su inversión
Propietarios	Participantes	Miembros o junta de miembros	Miembros	Miembros o accionistas	Accionistas
Afiliación	Depende de los miembros	Afiliación abierta; se permite a miembros no activos (depende de las normas de la asociación)	Afiliación abierta; sólo miembros activos	Afiliación cerrada y basada en contratos de suministro fijos	Podría estar limitada a un número máximo
Derechos de votación	Dependen de los miembros	Flexibles: dependen de las normas de la asociación; normalmente un voto por persona	Un miembro, un voto	Se basan en el valor de los contratos de suministro	Se basan en el número de acciones
Estructura de la toma de decisiones	Depende de los miembros	Flexible: depende de la normas de la asociación	Junta directiva elegida por los miembros	Junta directiva elegida por los miembros/ accionistas	Junta directiva elegida por los accionistas
Principio para el reparto de los beneficios	Depende de los miembros	Flexible o no permitido	Se basa en el nivel de uso	Se basa en las acciones/ inversión	Se basa en las acciones/ inversión
Riesgo para los miembros (responsabilidad)	Los participantes son personalmente responsables de las deudas	Los participantes son personalmente responsables de las deudas	Los miembros sólo son responsables del valor de su inversión	Los miembros sólo son responsables del valor de su inversión	Los accionistas sólo son responsables del valor de sus acciones
Regulación: requisitos informativos externos	Inexistentes	Mínimos	Informes financieros, auditorías e informes adicionales	Informes financieros y auditorías; tal vez, informes adicionales	Informes financieros; la auditoría depende del tamaño del negocio

Costes de la administración	Dependen de la complejidad de la actividad	Dependen de la complejidad de la actividad	Dependen de la complejidad de la actividad, pero son relativamente elevados para actividades colectivas sencillas	Dependen de la complejidad de la actividad y el tamaño del negocio
Acceso a financiación de los bancos	Inexistente	Acceso escaso, ya que la asociación tiene una credibilidad empresarial baja	Puede que tenga acceso a préstamos a corto plazo, pero rara vez a financiación a largo plazo	Normalmente, mejor que para las cooperativas, pero depende de la naturaleza del negocio
Impuestos	Miembros individuales	Miembros individuales	Miembros individuales y, normalmente, no hay impuestos o exenciones fiscales sobre los beneficios colectivos	Pueden gravarse tanto a la empresa como a los accionistas individuales
Incentivos a la inversión	Dependen de las normas del grupo	Dependen de las normas de la asociación; si los beneficios no pueden repartirse, los incentivos son bajos	Bajos, porque los derechos de votación son iguales	Altos, porque los derechos de votación son proporcionales a la inversión
Capacidad de transferir acciones	No aplica	No aplica	Sólo a la cooperativa cuando los miembros la dejan	Depende de la constitución de la empresa, pero a menudo es flexible
Posibilidades de estar expuestas a la interferencia política	Bajas	Seguramente bajas, pero dependen del contexto local	Pueden ser altas, dependiendo de la regulación. Riesgos particulares en países con historial de interferencia estatal en las cooperativas	Seguramente más bajas que en las cooperativas tradicionales, pero dependen del contexto local

Anexo 5: Herramienta: Construcción de una base sólida

Las siguientes preguntas aspiran a ayudar a las AF implicadas en la creación de OP nuevas a evaluar si se dan entre los participantes o potenciales miembros ciertos elementos esenciales que contribuyen a unos cimientos sólidos de la OP.

Elementos esenciales	Preguntas fundamentales
Motivación básica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La principal motivación de los participantes para crear el grupo o unirlos es el deseo de resolver sus propios problemas de comercialización o acceder a ayuda externa? • ¿Los productores ven la creación del grupo como una condición para acceder a ayuda externa o recursos? • ¿Pueden los productores proporcionar una explicación clara de por qué es necesaria la acción colectiva y cómo mejorará ésta su acceso al mercado? • ¿Comparten los productores la experiencia de verse explotados en el mercado, una situación que quieren superar a través de la acción colectiva?
Sentido de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quieren los productores ayuda externa para respaldar sus propios esfuerzos para abordar sus problemas o esperan que la ayuda externa les resuelva la vida? • ¿Hablan los productores de la OP propuesta como si fuera una idea y una organización propia, aunque la sugiriera primero la AF, o hablan de ella como si fuera una iniciativa y una organización de la AF? • ¿Los productores están interesados en hablar de cómo debería organizarse la OP, qué actividades deberían realizar y quiénes deberían ser miembros o tiene que ser la AF quien inicie estos debates? • ¿Los productores están dispuestos a invertir sus propios recursos limitados, incluidos tiempo, activos y contribuciones económicas, para crear la OP, antes de que se ofrezcan recursos externos, o esperan que sea la AF la que proporcione todos los recursos iniciales?

Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han intentado ya los productores individuales o grupos de productores abordar de diversas maneras los problemas de la comercialización? • ¿Los productores ya han mostrado iniciativa y dado pasos, aunque sean fallidos, para resolver sus problemas o están esperando pasivamente a que sea la AF la que inicie el proceso?
Orientación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hablan los productores de la iniciativa propuesta como una actividad empresarial o comercial en lugar de como un modo más fácil de acceder a apoyo? • ¿Reconocen los productores una diferencia entre la OP propuesta y los otros tipos de organizaciones comunitarias creadas en el pasado? • ¿Tienen al menos algunos de los productores aptitudes emprendedoras y experiencia en la venta de productos y en el trato con los comerciantes? • ¿Tienen al menos algunos de los productores aptitudes para la producción y experiencia en prácticas compartidas con otros productores y en acceso a servicios de producción?
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los productores ya tienen experiencia en trabajar conjuntamente con éxito en iniciativas de comercialización informales o en otras actividades comunitarias conjuntas? • ¿Los productores ya han mostrado un compromiso para trabajar juntos formando una organización informal? • ¿Se conocen todos los productores que están interesados en formar una OP? • ¿Son de la misma zona/barrio?

Glosario:

actores económicos	Los actores económicos son los compradores y vendedores de bienes o servicios que están activos en el mercado.
acuerdos internacionales de productos básicos	En los setenta y los ochenta, la producción mundial de productos básicos, como el café, se controlaba a través de acuerdos internacionales entre países productores y países consumidores. Estos acuerdos estabilizaron los precios de los productos básicos estableciendo cuotas de producción, es decir, límites a la producción, para los países productores.
aflatoxina	Las aflatoxinas son unas toxinas naturales producidas por un hongo que pueden afectar a muchas cosechas, sobre todo en condiciones de humedad.
agencia facilitadora (AF)	Una agencia facilitadora es un término que introducimos en el capítulo 12 para describir una ONG de desarrollo cuando desempeña el papel de facilitar apoyo a las organizaciones de productores.
agregar valor	Agregar valor a un producto significa aumentar su valor económico transformándolo, comercializándolo o dándole una marca. Por ejemplo, transformar las manzanas en zumo de manzana aumenta su valor económico, así como comercializar las manzanas como manzanas orgánicas.
aranceles	Un arancel es un tipo de impuesto que se carga a las importaciones o a las exportaciones.
artículos perecederos	Los artículos perecederos son artículos que se deterioran (pierden su calidad) rápidamente, incluso sin utilizar. Muchos productos agrícolas, como las verduras o la leche, se deterioran deprisa si no se almacenan o transforman adecuadamente.
aval	Un aval es un tipo de garantía proporcionada por un prestatario a un prestamista en la forma de propiedad u otro activo. Si el prestatario no es capaz de devolver el préstamo, el prestamista puede reclamar la propiedad o el activo para recuperar el valor del préstamo. El propósito del aval es reducir el riesgo para el prestamista.
barreras no arancelarias	Las barreras no arancelarias al comercio son restricciones sobre las importaciones que no se basan en gravar las importaciones. Las más comunes son estándares mínimos de seguridad sanitaria y alimentaria, cuotas de importaciones y restricciones a las importaciones estacionales.
balance final	El balance final son los ingresos netos de un negocio después de deducir todos los costes y el pasivo.

cadena de mercado	Una cadena de mercado es una cadena de actores económicos, entre los que se incluyen productores, empresas transformadoras, comerciantes y minoristas, que juegan cada uno un papel para llevar un producto de la fase de producción al consumidor. Ver explicación y figura en capítulo 2 (p. 24)
cadena de valor	Una cadena de valor hace referencia a una red estratégica de negocios independientes que trabajan juntos para garantizar que lo que se produce, el proceso de producción y la cantidad y los plazos cumplan con las exigencias de los minoristas o las empresas transformadoras.
capital inicial	El capital inicial es el dinero que un negocio necesita para empezar sus actividades.
capital social	El término capital social se utiliza en muchos sentidos distintos. En esta guía lo utilizamos para referirnos a la confianza y el compromiso mutuos entre los distintos miembros de una organización de productores.
categorías y estándares	Las categorías y los estándares son las especificaciones técnicas, definiciones y sistemas para clasificar los productos en calidades, tamaños u otras clases, establecidos por Gobiernos o empresas privadas para facilitar el comercio o diferenciar productos.
certificación	La certificación de un producto es un proceso diseñado para garantizar que un producto cumple con los estándares establecidos para ese producto. La certificación normalmente la realiza un organismo independiente al que el Gobierno, una asociación o una empresa privada que ha establecido el estándar ha autorizado para probar y certificar a los productores.
concentración de mercado	La concentración de mercado significa que sólo hay un número reducido de empresas operando en una fase concreta de la cadena de mercado. Por consiguiente, estas empresas normalmente tienen poder de mercado y pueden influir en los precios o en las condiciones de las transacciones.
conexiones en la cadena de mercado	Las conexiones en la cadena de mercado son las conexiones entre cada fase de la cadena de mercado y normalmente consisten en transacciones comerciales entre compradores y vendedores.

coordinación	La coordinación en un mercado es el proceso de facilitar transacciones comerciales entre compradores y vendedores. En un mercado desarrollado, este proceso normalmente tiene lugar de manera automática, ya que hay mecanismos establecidos para encontrar a compradores y vendedores y reducir los costes de las transacciones. Pero en mercados rurales pobres los altos costes de las transacciones pueden provocar fallos de coordinación, en cuyo caso la intervención externa del Gobierno o de otros organismos puede ser necesaria para facilitar las transacciones entre compradores y vendedores.
costes de transacción	Los costes de transacción son los costes de hacer negocios, incluidos los costes y los riesgos que conlleva buscar compradores y vendedores, el coste de evaluar la calidad y otras características de un producto y los costes de negociar un contrato y asegurarse de que se cumpla.
costes fijos	Los costes fijos son costes del negocio que no cambian en proporción al volumen o nivel de actividad de un negocio. Por ejemplo, la mayoría de los negocios tienen costes indirectos, como equipo o alquiler, que son los mismos independientemente de cuántos productos venda el negocio. Por el contrario, los costes variables, como los costes de insumos o el combustible, aumentan en proporción directa a la cantidad producida o vendida.
crédito de insumos	Crédito proporcionado en la forma de insumos. A menudo, los créditos de insumos se proporcionan con la condición de que el productor venda el producto fabricado con los insumos al prestamista, lo que permite a éste recuperar el coste del insumo y el interés sobre el crédito.
derechos de votación	Los derechos de votación son el número de votos de que disponen los miembros individuales en las elecciones o los votos que tienen en la asamblea general de una organización de productores.
diferenciación	La diferenciación de los productos significa cambiar un producto para hacerlo distinto de los productos vendidos por los competidores y más atractivo en el mercado objetivo.
diversificación	Los productores pueden diversificar sus productos o sus mercados o ambas cosas combinadas. La diversificación de productos significa producir una gama de productos distintos, mientras que la diversificación del mercado es producir el mismo producto para distintos mercados. La diversificación se utiliza para reducir riesgos y/o aumentar beneficios produciendo un producto de mayor calidad o accediendo a un mercado más rentable.

economías de escala	Las economías de escala son la disminución del coste unitario de un producto como consecuencia de un aumento del volumen de producción.
económicamente sostenible	Una organización de productores económicamente sostenible es una organización de productores que puede cubrir todos sus gastos con los ingresos del negocio y generar beneficios satisfactorios para sus miembros sin subsidios externos, como subvenciones.
empresa portal	Una empresa portal es un tipo de organización de productores que proporciona servicios tanto a miembros como a no miembros; por ejemplo, una sociedad de comercio internacional propiedad de una organización de productores que compra cosechas a miembros y no miembros.
escasez, valor de escasez	La escasez significa que hay poca oferta de algo en relación con la demanda, lo que provoca que el producto tenga un valor alto, o valor de escasez.
estructura de mercado	La estructura de mercado normalmente se refiere a lo competitivo que es un mercado. Si un mercado está dominado por un pequeño número de compradores que pueden influir en los precios, entonces la estructura no es competitiva. Una estructura de mercado competitiva tiene lugar cuando hay muchos compradores y vendedores y nadie puede dictar un precio.
flujo de caja	La cantidad de dinero que una organización de productores recibirá y la cantidad que necesita para gastar a lo largo de un período de tiempo determinado.
<i>holding</i>	Un <i>holding</i> es una empresa cuyo propósito es poseer parte o todas las acciones de otra empresa.
insumos	Los materiales y recursos necesarios para elaborar un producto, por ejemplo: semillas, fertilizantes, irrigación, trabajo.
integración vertical	La integración vertical es un tipo de propiedad en el que la empresa posee más de una fase de la cadena de mercado o valor. Por ejemplo, una organización de productores puede integrarse verticalmente «hacia delante» con la transformación estableciendo su propia planta de transformación o puede integrarse verticalmente «hacia atrás» con el suministro de insumos creando su propio negocio de suministro de insumos.

liberalización del mercado	La liberalización del mercado o la liberalización económica hace referencia a un conjunto de políticas económicas que se introdujeron a principios de los ochenta y sustituyeron políticas económicas anteriores que enfatizaban el papel del Estado en el control de la economía. En los países en vías de desarrollo, la liberalización del mercado intentó limitar el papel del Estado a proveedor de bienes públicos y facilitador de un supuesto entorno de política adecuada.
margen, margen de beneficio	El margen de beneficio de una OP es la proporción de ingresos por ventas que la OP conserva como beneficios. Normalmente se expresa como un porcentaje y se calcula dividiendo el ingreso neto (es decir, el beneficio) entre los ingresos (es decir, los ingresos por ventas).
mercado al por mayor	Un mercado al por mayor es un mercado donde la mercancía se vende, principalmente, en grandes cantidades a minoristas, empresas transformadoras u otros usuarios comerciales en lugar de a clientes.
mercados «estrechos»	Un mercado «estrecho» es un mercado con un volumen de negocio bajo o un número de transacciones bajo.
mercado informal	Un mercado informal es un mercado que no está regulado o gobernado por instituciones formales. Por lo general, las transacciones comerciales en un mercado informal no están gravadas y no están protegidas por la ley.
mercados nacionales de alimentos	Un mercado nacional de alimentos es el mercado de alimentos del país de un productor.
nicho de mercado	Un nicho de mercado es una pequeña porción del mercado, representado por un grupo específico de clientes existentes o potenciales. La mayoría de los productos especializados se venden en nichos de mercado.
nivel de uso	En una cooperativa, por ejemplo, los beneficios se reparten según el nivel de uso de cada miembro, es decir, cuánto ha utilizado cada miembro los servicios de la organización de productores. Normalmente se calcula según el valor de los productos que cada miembro ha vendido o comprado a través de la cooperativa.
orgánico	Un producto agrícola etiquetado como «orgánico» ha sido producido y certificado según los estándares orgánicos que prohíben el uso de fertilizantes químicos, pesticidas u otros aditivos artificiales.

organización de dos niveles	Una organización de dos niveles es el segundo nivel dentro de una organización de productores de varios niveles.
organización de tres niveles	Una organización de tres niveles ocupa el nivel más alto dentro de una organización de productores de varios niveles.
país de ingresos medios	Los países de ingresos medios o «países recién industrializados» son países como Brasil o Filipinas, que han vivido un proceso rápido de crecimiento económico. Una característica común de estos países es una distribución muy desigual de los beneficios de este crecimiento.
país desarrollado	En esta guía se utiliza el término «país desarrollado» para referirse a los países industrializados, «excesivamente desarrollados» del mundo, por ejemplo países de Norteamérica y Europa, Australia, etc.
país en vías de desarrollo	En esta guía se utiliza el término «país en vías de desarrollo» para referirse a los países económicamente subdesarrollados del mundo que tienen un índice de desarrollo humano de bajo a moderado, según el programa de desarrollo de las Naciones Unidas.
poder de mercado	El poder de mercado es la capacidad de un comprador o un vendedor para influir o dictar el precio del producto que está comprando o vendiendo. El poder de mercado normalmente tiene lugar cuando una empresa controla una gran porción del mercado.
poder de negociación	El poder de negociación es la capacidad que tienen un comprador o un vendedor de influir en el precio o en las condiciones de una transacción comercial. El poder de negociación depende de distintos factores entre los que se incluyen: la escasez del producto, la información que tienen ambas partes sobre el producto y los precios y si cada parte tiene opciones de comercialización alternativas.
productos básicos	Los productos básicos son productos que se tratan como si siempre tuvieran la misma calidad (es decir, como un producto homogéneo) y así los compradores y consumidores sólo están interesados en la cantidad comprada o vendida. En el pasado, la mayoría de productos agrícolas se comerciaban como productos básicos y hoy en día todavía hay algunos, como el trigo, que se venden como productos básicos.
productos de alta calidad	En el contexto del marketing agrícola, los productos de alta calidad hacen referencia típicamente a productos hortícolas (frutas y verduras), de floricultura (por ejemplo, la industria floral) o productos cárnicos.

productos especializados	Los productos especializados son productos que tienen características especiales basadas en su calidad, origen o cómo se produce el producto.
recuperar gastos	Recuperar gastos significa que los ingresos totales del negocio cubren exactamente los costes totales del negocio. Si los ingresos suben más y los costes siguen igual, habrá beneficios.
seguridad alimentaria	La seguridad alimentaria alude a los procesos y mecanismos en todas las etapas de la producción, manipulación, transformación, transporte y almacenaje de alimentos, diseñados para proteger los alimentos de los peligros químicos, bacteriológicos o físicos para la salud del consumidor.
servicios de extensión	Los servicios de extensión son servicios de formación y orientación proporcionados a granjeros para cultivar cosechas o criar animales.
servicios de mercado	Los servicios de mercado son los servicios que los productores y los otros actores de la cadena de mercado necesitan para llevar a cabo sus negocios. Incluyen: producción, financiación, transporte, servicios de desarrollo del negocio, y están proporcionados por el sector público o el privado.
servicios incorporados	Un servicio incorporado es un servicio que se proporciona como parte de una transacción comercial. Por ejemplo, un exportador puede proporcionar servicios de insumos a agricultores como parte de un contrato de compra de una cosecha.
<i>side-selling</i>	Si un productor llega a un trato para vender sus productos a un comprador, pero luego rompe el trato y los vende a otro, el productor está <i>side-selling</i> . Esta actividad entre los miembros de una organización de productores puede ser muy dañina para la reputación y el negocio de la organización de productores.
sistema de mercado	Un sistema de mercado consiste en una cadena de valor o mercado, los servicios de mercado proporcionados en la cadena y el entorno de mercado.
subsidios del Norte	Los subsidios del Norte son subvenciones pagadas por los Gobiernos de muchos países desarrollados (por ejemplo, de Norteamérica y Europa) para bajar el precio de los productos a los productores o consumidores de sus países. Estos subsidios otorgan una ventaja injusta a estos países en el mercado mundial y, en el pasado, han fomentado la sobreproducción, lo que provoca que los precios del mercado mundial bajen.

subsistencia	Una economía de subsistencia es una economía que se basa en cubrir todas las necesidades de consumo de la unidad familiar a partir de una producción propia.
transacción	Una transacción comercial es el intercambio de un producto o servicio entre un comprador y un vendedor.
transformación	La transformación es el proceso de cambiar la forma de un producto, normalmente en una forma que tiene más valor, por ejemplo, transformar la leche en queso o la uva en vino.
ventaja competitiva	Un productor tiene una ventaja competitiva sobre otros productores si puede vender un producto a un precio sostenible más bajo que el de otros productores, o si puede ofrecer un producto mejor (o mejores beneficios y servicios con este producto) que justifica un precio más alto.

Bibliografía

Todas las referencias de internet se comprobaron por última vez en abril de 2007.

- Ad de veld (2004). *Marketing for Small-Scale Producers*, Wageningen: Agromisa Foundation, http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/24576_Marketing_for_Small_.pdf?filename=1130257058906_agromisa_marketing.pdf&refID=24576
- Aksoy, M.A. y Beghin, J.C. (eds.) (2005). *Global Agricultural Trade and Developing Countries*, Washington DC: Banco Mundial.
- Albu, M. y Griffith, A. (2005). *Mapping the Market: A Framework for Rural Enterprise Development Policy and Practice*, Bourton-on-Dunsmore: Practical Action, http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf
- Balsevich, F., Berdegue, J.A., Flores, L., Mainville, D., y Reardon, T. (2003). «Supermarkets and produce quality and safety standards in Latin America», *American Journal of Agricultural Economics* 85(5), pp. 1.147-1.154.
- Banco Mundial (1981). *Accelerated Development in Sub-Saharan Africa: An Agenda for Action*, Washington DC: Banco Mundial.
- Banco Mundial (1994). *Adjustment in Africa: Reforms, Results and the Road Ahead*, Nueva York: Oxford University Press.
- Banco Mundial (2003). *Reaching the Rural Poor: A Renewed Strategy for Rural Development*, Washington DC: Banco Mundial.
- Batt, P.J. (2004). «Cooperatives in Asia: when does intervention become an option?», in R. Trevin (ed.). *Cooperatives: Issues and Trends in Developing Countries*, ACIAR Technical Report No. 53.
- Biénabe, E. y Sautier, D. (2005). «The Role of Small Scale Producers' Organisations to Address Markets Access», ponencia presentada en el Crop Post-Harvest workshop «Beyond Agriculture: making markets work for the poor», 28 de febrero y 1 de marzo, 2005, Londres: Crop Post Harvest Programme.
- Bingen, J., Serrano, A., y Howard, J. (2003). «Linking farmers to markets: different approaches to human capital development», *Food Policy* 28: pp. 405-419.
- Boselie, D. y van de Kop, P. (2005). «Institutional and Organisational

- Change in Agri-Food Systems in Developing and Transitional Countries: Identifying Opportunities for Smallholders», *Regoverning Markets global issue paper 2*, Amsterdam: Royal Tropical Institute, <http://www.kit.nl/smartsite.shtml?ch=fab&id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=1927>
- Braverman, A., Guasch, J. L., Huppi, M., y Pohlmeier, L. (1991). «Promoting Rural Cooperatives in Developing Countries: The Case of Sub-Saharan Africa», *World Bank Discussion Papers*, 121, Washington DC: Banco Mundial.
- Cammack, J. (2002). *Basic Accounting for Small Groups (Second Revised Edition)*, Oxfam Skills & Practice Series, Oxford: Oxfam Publishing.
- Cammack, J. (2007). *Building Capacity Thru Financial Management: A Practical Guide*, Oxfam Skills & Practice Series, Oxford: Oxfam Publishing.
- Chirwa, E., Dorward, A., Kachule, R., Kumwenda, I., Kydd, J., Poole, N., Poulton, C., y Stockbridge, M. (2005). «Farmer Organisations for Market Access: Principles for Policy and Practice», Department of Agricultural Sciences, Imperial College, Londres.
- CLUSA (sin fecha). «Summary of Lessons Learnt and Best Practices for Developing Sustainable African Producer Organisations», Co-operative League of the USA.
- Cook, M. L. y Iliopoulos, C. (1999). «Beginning to inform the theory of the cooperative firm: emergence of the new generation cooperative», *The Finnish Journal of Business Economics* 4: 525–535.
- Coulter, J., Goodland, A., Tallontire, A., y Stringfellow, R. (1999). «Marrying Farmer Cooperation and Contract Farming for Service Provision in a Liberalising Sub-Saharan Africa», *ODI Natural Resource Perspectives*, no. 48, Londres: Overseas Development Institute.
- Devereux, S. (2000). «Food Insecurity in Ethiopia», un estudio para el DFID, Brighton: Institute of Development Studies.
- DFID (2004). «Concentration in Food Supply and Retail Chains», Department for International Development, <http://dfid-agriculture-consultation.nri.org/summaries/wp13.pdf>
- DFID (2005). «Growth and Poverty Reduction: the Role of Agriculture», London: Department for International Development (DFID).
- Diao, X., Dorosh, P., y Mahfuzur Rahman, S. (2003). «Market Opportunities for African Agriculture: An Examination of Demand-Side Constraints on Agricultural Growth», Washington DC: International Food Policy Research Institute.
- Dorward, A., Kydd, J., y Poulton, C. (1998). *Smallholder Cash Crop Production under Market Liberalisation, A New Institutional Economics Perspective*, Wallingford: CAB International.

- Dorward, A., Kydd, J., Morrison, J., y Urey, I. (2004a). «A policy agenda for pro-poor agricultural growth», *World Development* 32 (1): pp. 73-89.
- Dorward, A., Fan, S., Kydd, J., Lofgren, H., Morrison, J., Poulton, C., Rao, N., Smith, L., Tchale, H., Thorat, S., Urey, I., y Wobst, P. (2004b). «Institutions and policies for pro-poor agriculture growth», *Development Policy Review* 22 (60): pp. 611-622.
- Ellman, A., Southgate, A., y Williams, P. (2004). «Linking Farmers to Markets: A Manual for Helping Smallholder Farmers Access Markets by Working with Commercial Companies», (documento interno), Oxford: Oxfam GB.
- FAO (2004). *Helping Small Farmers Think About Better Growing and Marketing: A Reference Manual*, Roma: FAO.
- FAO (2005). *The State of Food and Agricultural*, FAO Agricultural Series, no. 36, Roma: FAO.
- FIDA (2001). *Rural Poverty Report 2001 – The Challenge of Ending Rural Poverty*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Oxford: Oxford University Press.
- Frederick, D. A. (1997). «Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives», Cooperative Information Report 55, Rural Business-Cooperative Service, Departamento de Agricultura de Estados Unidos, Washington D.C.
- Giovannucci, D. y Satin, M. (sin fecha). «Food Quality Issues: Understanding HACCP and Other Quality Management Techniques», Washington DC: Banco Mundial, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/0,,contentMDK:20440953~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:336682,00.html>
- Giovannucci, D. y Reardon, T. (sin fecha). «Understanding Grades and Standards and How to Apply Them», Washington DC: Banco Mundial, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/0,,contentMDK:20441034~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:336682,00.html>
- Harper, M. (1992). *Their Own Idea, Lessons from Workers' Cooperatives*, Londres: ITDG Publishing.
- Harper, M. y Roy, A. K. (2000). *Co-operative Success: What Makes Group Enterprises Succeed*, Londres: ITDG Publishing.
- Hellin, J. e Higman, S. (2002). «Smallholders and Niche Markets: Lessons from the Andes», AgRen Network Paper No.118, Londres: Overseas Development Institute.
- Helvetas (2004). «Clients First! A Rapid Market Appraisal (RMA) Tool Kit, Experience and Learning in International Cooperation», Helvetas Best Practice Publication, no. 3, Zurich: Helvetas, [http:](http://)

//www.helvetas.ch/global/pdf/english/Professional_competences/ Documented_experiences/resources/Clients_First_lowres.pdf

- Hendrikse, G. y Veerman, C. (2001). «Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis», *Agricultural Economics* 26: pp. 205-16.
- Henehan, B. M. y Anderson, B. L. (2001). «Considering Cooperation: a guide for new cooperative development», Department of Applied Economics and Management, College of Agriculture and Life Sciences, Cornell University, Nueva York.
- Henej, J. (2000). «Enhancing farmers' financial management skills», *Agricultural Finance Revisited* (AFR), Roma: FAO, http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/2689_Document.pdf?filename=1128089435280_Enhancing_farmers_financial_management_skills.pdf&refID=2689
- Hughes, D. (1994). «Agroindustrial investment and operations: identifying, developing and servicing markets», in Brown, J. (ed.), *Agroindustrial Investment and Operations*, Washington DC: Banco Mundial.
- Humphrey, J. (2005). *Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains for Agribusiness*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Humphrey, J. y Oetero, A. (2000) «Strategies for Diversification and Adding Value to Food Exports: A Value Chain Perspective», Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Ginebra.
- IAC (2004). «The Role of Producer Organisations in Creating Market Access», informe final, Wageningen: IAC Wageningen, http://portals.wi.wur.nl/files/docs/action/PO_Paper_Final_Report.pdf
- Jayne, T. S., Govereh, J., Mwanaumo, A., Chapoto, A., y Nyoro, J. K. (2001). «False promise or false premise? The experience of food and input market reform in Eastern and Southern Africa», *World Development* 30 (11): pp. 1.967-1.985.
- Jayne, T. S., Zulu, B., Mather, D., Mghenyi, E., Chirwa, E., y Tschirley, D. (2005). «Maize Marketing and Trade Policy in a Pro-Poor Agricultural Growth Strategy: Insights from Household Surveys in Eastern and Southern Africa», ponencia para la conferencia «Towards Improved Maize Marketing and Trade Policies in the Southern Africa Region», patrocinada por FANRPAN, 21-22 junio 2005, Sudáfrica: Centurion.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2003). «A Handbook for Value Chain Research», Gapresearch.org, Brighton: IDS, <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf>
- KIT, Faida MaLi, y IIRR (2006). *Chain Empowerment: Supporting*

- African Farmers to Develop Markets*, Royal Tropical Institute (KIT), Faida MaLi, e International Institute of Rural Reconstruction (IIRR).
- Knight, S., Lyne, M., y Roth, M. (2003). «Best Institutional Arrangements for Farmworker Equity-Share Schemes in South Africa», Department of Agricultural and Applied Economics, University of Wisconsin-Madison.
- Koopmans, R. (2004). *Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative*, Wageningen: Agromisa Foundation.
- Kydd, J. y Dorward, A. (2004). «Implication of market and coordination failures for rural development in least developed countries», *Journal of Development Studies* 16: 951–970.
- Leys, C. (1996). *The Rise and Fall of Development Theory*, Oxford: James Currey.
- Liu, P., Andersen, M., y Pazderka, C. (2004). «Voluntary Standards and Certification for Environmentally and Socially Responsible Agricultural Production and Trade», Commodities and Trade Division, Roma: FAO.
- Lockwood, M. (2005). *The State They're In: An Agenda for International Development on Poverty in Africa*, Bourton-on-Dunsmore: ITDG Publishing.
- Lundy, M., Gottret, M.V., Cifuentes, W., Ostertag, C.F., Best, R., Peters, D., y Ferris, S. (2004). *Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development*, Columbia: International Centre for Tropical Agriculture.
- Lundy, M., Ostertag, C. F., Gottret, M. V., Best, R., y Ferris, S. (2005a). «A Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development: Strategy Paper: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development», Columbia: International Centre for Tropical Agriculture.
- Lundy, M., Gottret, M. V., Best, R., y Ferris, S. (2005). *A Guide to Developing Partnerships, Territorial Analysis and Planning Together, Manual 1: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development*, Columbia: International Centre for Tropical Agriculture.
- Lutz, H. G. (2006). *Finding the Money: Farmer Organisation's Guide to Marketing for Small-Scale Farmers in Southern Africa*, Harare: Swedish Cooperative Centre.
- Majluf, L. (2004). *Swimming in the Spaghetti Bowl: Challenges for Developing Countries Under the «New Regionalism»*, Policy Issues in International Trade and Commodities, Study Series, no. 27, United Nations Conference on Trade and Development, Ginebra.
- Namken, J. C. y Rapp, G. W. (1997). *Strategic Planning Handbook for Cooperatives*, Cooperative Information Report 48, Rural Business-

- Cooperative Service, Departamento de Agricultura de Estados Unidos, Washington D.C.
- NRI (2003). *Small Producers in Export Horticulture - A Guide to Best Practice*, Chatham: Natural Resources Institute, <http://www.nri.org/NRET/SPCDR/index.htm>
- Nussbaum, M. Y Miehlandt, A. (2005). *How to Use Market Assessment Information to Design and Implement a BDS Market Development Program*, Discussion Synthesis No. 3, Washington DC: The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network, <http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/3140>
- OIT (2005). «Legal Constraints to Women's Participation in Cooperatives: Country Studies from Burkina Faso, Cameroon, Ecuador, India, Lesotho, Morocco, the Philippines, Tanzania, Thailand and Uruguay», Cooperative Branch, Ginebra: OIT.
- OIT (2005). «Leadership Training Manual for Women Leaders of Cooperatives», Ginebra: OIT, <http://www.ica.coop/gender/publications.html>
- Ostertag, C. F. (2004). *Identifying and Assessing Market Opportunities for Small-Scale Rural Producers, Manual 2: Territorial Approach to Rural Agro-enterprise Development*, Columbia: International Centre for Tropical Agriculture, http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual2_marketopportunity.pdf
- Oxenham, J., Diallo, A. H., Ruhweza Katahoire, A., Petkova-Mwandi, A., y Sall, O. (2004). *Skills and Literacy Training for Better Livelihoods: A Review of Approaches and Experience*, Africa Region Human Development Working Paper Series, Washington DC: Banco Mundial, <http://www1.worldbank.org/education/adultoutreach/Doc/Skills%20and%20Literacy.pdf#search=%22Literacy%20and%20Numeracy%20LUSA%22>
- Oxfam (2002). *Rigged Rules and Double Standards: Trade Globalisation and the Fight against Poverty*, Oxford: Oxfam Publishing.
- Oxfam (2005). «Best practice for farmer groups and cooperatives», presentación para el Oxfam Livelihood Workshop, Havarana.
- Ponte, S. (2001). «The “Latte Revolution”? Winners and Losers in the Restructuring of the Global Coffee Marketing Chain», CDR Working Paper 01.3, Copenhague: Centro de Investigación para el Desarrollo.
- Prinz, M. (2002). «German Rural Cooperatives, Friedrich -Wilhelm Raiffeisen and the Organization of Trust, 1850-1914», ponencia para el XIII congreso de la IEHA, Buenos Aires.
- Reardon, T., Codron, J., Busch, L., Bingen, J., y Harris, C. (2001). «Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses

- to developing countries», *International Food and Agribusiness Management Review* 2 (3/4): pp. 421-435.
- Reardon, T., Timmer, C., Barrett, C., y Berdegué, J. (2003). «The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America», *American Journal of Agricultural Economics*, Principal Paper Sessions, 85 (5): pp. 1.140-1.146.
- Reardon, T. y Timmer, C. P. (2005). «Transformation of markets for agricultural output in developing countries since 1950: how has thinking changed?», in R. E. Evenson, P. Pingali, y T. P. Schultz (eds.) *Handbook of Agricultural Economics, Volume 3: Agricultural Development: Farmer, Farm Production and Farm Markets*, Oxford: Elsevier Press.
- Ritson, C. (1997). «Marketing, agriculture and economics: presidential address», *Journal of Agricultural Economics* 48 (3): pp. 279-99.
- Robbins, P., Bikande, F., Ferris, S., Hodges, R., Kleih, U., Okoboi, G., y Wandschneider, T. (2004). *Advice Manual for the Organisation of Collective Marketing Activities for Small-scale Farmers*, Chatham: Natural Resources Institute, http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual4_collectivemarketing.pdf
- Rosegrant, M. W., Ringler, C., Benson, T., Diao, X., Resnick, D., Thurlow, J., Torero, M., y Orden, D. (2006). *Agriculture and Achieving The Millennium Development Goals*, Washington DC: Banco Mundial.
- Roth, M. y Lyne, M. (2003). «Institutional Innovations to Improve the Viability of Equity Sharing: Review of the Literature and Conceptual Framework for BASIS CRSP Research», Department of Agricultural and Applied Economics, University of Wisconsin-Madison.
- Smyth, I., March, C., y Mukhopadhyay, M. (1998). *A Guide to Gender-analysis Frameworks*, Oxfam Skills & Practice Series, Oxford: Oxfam Publishing.
- Stringfellow, R., Coulter, J., Lucey, T., McKone, C., y Hussain, A. (1997). «Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer Cooperation and the Role of the Donor Community», *Natural Resources Perspectives* 20, Londres: Overseas Development Institute.
- Suppan, S. (2001). «Food Sovereignty in the Era of Trade Liberalisation: Are Multilateral Means Feasible?», Ginebra: IATP, Ginebra, <http://www.fao.org/Regional/Lamerica/ong/cuba/pdf/02ofieng.pdf>
- Todaro, M. P. (1992). *Economics for a Developing World: An Introduction to Principles, Problems and Policies for Development*, third edition, Nueva York: Longman.
- Todaro, M. P. (2000). *Economic Development*, seventh edition, Boston: Addison-Wesley.

- Traidcraft (sin fecha). «How to Find Market Information», Traidcraft, <http://www.traidcraft.co.uk>
- Traidcraft (sin fecha). «Making the Most of Trade Fair Participation – a Toolkit», en colaboración con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Traidcraft, <http://www.traidcraft.co.uk>
- Traidcraft (2004). «Into the Market Manual», realizado en colaboración con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Traidcraft, <http://www.traidcraft.co.uk>
- UCDA (2006). «UCDA Monthly Report for July 2006», Uganda Coffee Development Authority.
- van Dooren, P. J. (1982). *Co-operatives for Developing Countries: Objectives, Policies and Practices*, Oxford: Parchment Limited.
- van Roekel, J., Kopicki, R., Broekmans, C., y Boselie, D. (2002). *Building Agri Supply Chains: Issues and Guidelines*, Washington DC: Banco Mundial.
- Vermeulen, S. (2005). *Power Tools: Handbook to Tools and Resources for Policy Influence in Natural Resource Management*, Londres: International Institute for Environment & Development.
- Vorley, B. (2001). «The Chains of Agriculture: Sustainability and Restructuring of Agri-food Markets», opinión del IIED en preparación para la cumbre mundial sobre desarrollo sostenible, International Institute for Environment and Development.
- Vorley, B. y Fox, T. (2004). «Global Food Chains – Constraints and Opportunities for Smallholders», IIED, prepared for the OECD DAC POVNET, Agriculture and Pro-Poor Growth Task Team, Helsinki Workshop, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/60/36562581.pdf>
- Watkins, K. y von Braun, J. (2003). «Time to Stop Dumping on the World's Poor», IFPRI Annual Report 2002–03, Washington DC: International Food Policy Research Institute.
- Weatherspoon, D. y Reardon, T. (2003). «The rise of supermarkets in Africa: the implications for agrifood systems and the rural poor», *Development Policy Review* 21(3): pp. 333-355.
- Weinstein, K. (2002). *Action Learning, A Practical Guide*, Aldershot: Gower Publishing Company.
- Williams, S., Seed, J., and Mwau, A. (1995). *The Oxfam Gender Training Manual*, Oxford: Oxfam Publishing.